The New York Times bestseller
100%
HIỆU QUẢ
Siêu đội ngũ
Team of teams
Từ các chiến thuật quân sự xuất sắc
tới những quy tắc mới trong nghệ thuật lãnh đạo
và xây dựng doanh nghiệp hiện đại
Nguyên Đại tướng Hoa Kỳ Stanley McChrystal
Tantum Collins, David Silverman, Chris Fussell
Lê Thiện Trí dịch
alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LỜI TỰA

Siêu đội ngũ là cuốn sách khác biệt so với nhiều cuốn sách về xây dựng đội ngũ khác. Dựa trên những câu chuyện thực tế trong chiến thuật quân sự sinh động, cuốn sách cuốn hút người đọc trong từng tình huống ly kỳ, hấp dẫn.

Đội đặc nhiệm của Hoa Kỳ do Đại tướng McChrystal chỉ huy phải đối mặt với siêu khủng bố Al Qaeda, chúng có khả năng tấn công nhanh và tái cấu trúc linh hoạt trong thời gian thực diễn ra các đợt khủng bố. Cấu trúc không chính thống của Al Qaeda trong môi trường hoạt động tách biệt có nhiều điểm tương đồng với các đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp và gây ảnh hưởng đến mọi lĩnh vực của xã hội. Để chiến thắng, sự thay đổi về chiến thuật hay công nghệ là chưa đủ, các doanh nghiệp, tổ chức cần tập trung vào tái cấu trúc nội bộ và văn hoá của mình.

Siêu đội ngũ là cuốn cẩm nang giúp các nhà lãnh đạo và quản trị doanh nghiệp hiểu rõ hơn về sự thay đổi nhanh chóng của thế giới hiện tại trong bối cảnh nền tảng công nghệ phát triển mạnh, nhân lực mới thế hệ Gen Y đã chiếm trên 70% lực lượng lao động toàn cầu. Những điều này đã khiến các dự báo và kỹ năng lãnh đạo thành công trong quá khứ không còn phát huy tác dụng.

Từ những câu chuyện thực tế, nhiều phương pháp quản trị mới được rút ra như "nhóm của nhiều nhóm"... – hầu như chưa được đề cập trong các cuốn sách khác. Một lần nữa, cuốn sách dự báo tốc độ đổi thay của thế giới cũng như mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt, khi mà hiệu suất cao là yếu tố nền tảng nhưng chưa đủ để quyết định sự tồn tại và thành công của doanh nghiệp; từ đó giúp các nhà lãnh đạo, các quản trị doanh nghiệp "giác ngộ" về phong cách quản trị hiện đại, linh hoạt và nhanh nhạy hơn trong việc ứng phó với những đổi thay này.

Cuốn sách còn trang bị cho chúng ta tư duy mang tính hệ thống, nhận diện sự đồng bộ trong bộ máy và đánh giá chính xác hiện

trạng hệ thống mà doanh nghiệp bạn đang sở hữu. Bạn sẽ tìm ra đáp án có tính logic giữa câu chuyện thực tế, phương pháp và khả năng áp dụng cho câu hỏi: "Những gì đang diễn ra trên thị trường, và tôi phải làm gì để tồn tại và phát triển doanh nghiệp thông qua hành trình xây dựng mạng lưới siêu đội ngũ và cấu trúc bộ máy doanh nghiệp?"

Cuốn sách, với sự đầu tư về nghiên cứu thông qua lăng kính đa chiều, đã tóm lược những khái niệm mới, phương pháp hiện đại nhưng lại rất gần gũi, dễ cảm nhận và khả năng ứng dụng cao. Đây chính là điều tôi tâm đắc khi đọc Siêu đội ngũ.

Cảm ơn Alphabook luôn cập nhật thường xuyên và kịp thời các đầu sách mang lại nhiều giá trị cho doanh nghiệp và cộng đồng.

Với Siêu đội ngũ trong tay, chúc quý độc giả có nhiều thông tin hữu ích và ứng dụng được ngay trong công việc và cuộc sống!

TP. HCM, tháng 11 năm 2017

HOÀNG NGỌC MINH TOÀN

Partner Global Leaders/Crestcom Việt Nam

LỜI GIỚI THIỆU

– Walter Isaacson

Trong lĩnh vực kinh doanh hay trong chiến đấu, khả năng phản ứng nhanh và thích nghi là rất quan trọng, và ngày càng trở nên quan trọng hơn khi mà công nghệ và các động lực khác dẫn tới những thay đổi đáng kể trong xã hội đang phát triển ngày càng nhanh chóng. Thực tế này đòi hỏi phải có những phương thức mới để giao tiếp và hợp tác với nhau. Trong thế giới hiện đại ngày nay, sáng tạo là một nỗ lực tập thể. Sự đổi mới là nỗ lực chung của một nhóm.

Cuốn sách này đã đúc kết những bài học kịp thời dành cho các tổ chức đang tìm kiếm cách thức để thành công trong môi trường mới. Dựa trên những tình huống có thật và sống động mà Đại tướng McChrystal đã từng đối mặt khi còn là chỉ huy trên các chiến trường tại Iraq và Afghanistan, cuốn sách chỉ ra rằng các tổ chức cần phải tái sáng tạo chính mình ra sao. Điều này đòi hỏi các tổ chức phải phá vỡ những tháp ngà đóng kín, thúc đẩy sự hợp tác liên bộ phận và nắm vững khả năng phản ứng linh động vốn xuất phát từ sự hợp tác và làm việc nhóm đích thực.

Tôi đã quan sát hiện tượng này trong một nghiên cứu riêng về sự đổi mới trong kỷ nguyên số. Những cuộc cách tân vĩ đại nhất không xuất phát từ một nhà sáng chế đơn độc hay thông qua lối giải quyết vấn đề theo cung cách chỉ đạo và kiểm soát từ trên xuống. Thực ra, những thành công vĩ đại – từ việc phát minh ra máy tính, bóng bán dẫn, mạch vi xử lý, Internet – đều là thành quả của các "siêu đội ngũ" làm việc cùng nhau vì một mục đích chung.

Tôi đã từng hỏi Steve Jobs, người thường bị hiểu nhầm là một kẻ mơ mộng đơn độc và một lãnh đạo độc đoán, rằng thành quả sáng tạo nào khiến ông cảm thấy tự hào nhất. Tôi nghĩ câu trả lời của ông sẽ là chiếc Macintosh hay iPhone đầu tiên. Nhưng ông nói

rằng những sản phẩm đó đều là thành quả của các nỗ lực tập thể. Theo ông, thứ sáng tạo khiến ông cảm thấy tự hào nhất là các nhóm làm việc mà ông đã gây dựng, bắt đầu từ nhóm cùng nhau làm ra chiếc Macintosh đầu tiên, dưới lá cờ của cướp biển, vào đầu những năm 1980 cho tới đội ngũ tuyệt vời mà ông đã xây dựng tính đến thời điểm ông rời khỏi vị trí lãnh đạo Apple vào tháng Tư năm 2011.

Trong thế giới thay đổi nhanh chóng ngày nay, mà đặc điểm nổi bật là tốc độ ngày càng tăng nhanh và sự xuất hiện dày đặc của các mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, các tổ chức ở khắp nơi đang phải đối mặt với những thách thức chóng mặt, từ chủ nghĩa khủng bố toàn cầu cho tới các dịch bệnh, các đột phá trong chuỗi cung ứng hay sự xuất hiện của những công nghệ làm thay đổi cuộc chơi. Cách duy nhất để giải quyết các vấn đề này là xây dựng khả năng thích ứng bền vững ở cấp độ tổ chức bằng cách tạo ra các nhóm là tập hợp của nhiều nhóm.

Với sự xuất hiện của các mạng lưới tốc độ cao và các phương tiện liên lạc kỹ thuật số, sự hợp tác ngày nay có thể – và bắt buộc – phải diễn ra trong thời gian thực. Cấu trúc phân tán, phân quyền và giống như mạng nhện của Internet đã cho phép mỗi cá nhân đều có thể trở thành người cộng tác. Tương tự như thế, sự cần thiết của quá trình đổi mới và giải quyết vấn đề trong thời gian thực đòi hỏi phải có một phương pháp lãnh đạo hợp nhất và minh bạch, có thể trao quyền cho các cá nhân thành viên trong đội ngũ.

Chính môi trường mới này đã trao cho Al Qaeda một lợi thế đặc biệt, cho phép tổ chức hoạt động theo mạng lưới như chúng tấn công nhanh chóng, có khả năng tái cấu trúc trong thời gian thực, và hợp nhất các hành động phân tán khắp toàn cầu của chúng. Ban đầu, khả năng này của chúng đã gây bối rối cho Lực lượng Đặc nhiệm do Đại tướng McChrystal chỉ huy – một lực lượng quân đội được vận hành theo mô hình phân cấp kiểu truyền thống, hoạt động bí mật và riêng biệt trong các tháp kín – vốn là mô hình được thiết kế để giải quyết các vấn đề của kỷ nguyên cũ.

Thật bất ngờ, họ đã tìm ra giải pháp bằng cách thay đổi cấu trúc quản lý. Quân đội Hoa Kỳ và đồng minh của họ đã phải thay đổi cách thức vận hành của các lực lượng thực thi mệnh lệnh đặc biệt, qua đó thay đổi cách tiến hành cuộc Chiến tranh chống Khủng bố.

Dựa trên kinh nghiệm của Đại tướng McChrystal và đồng nghiệp của ông, cũng như thông qua việc nghiên cứu kinh nghiệm của những người khác, họ rút ra bài học là những hiện tượng phức

hợp ở quy mô lớn đã vô hiệu hóa cách quản lý theo tư duy tối giản, lối làm việc truyền thống này giờ đây không thể giải quyết các vấn đề của một thế giới đầy tính liên kết. Hiệu suất rất quan trọng nhưng không đủ để làm nên thành công của một tổ chức. Hiệu suất phát huy tác dụng trong thế kỷ XX, nhưng giờ đây nó đang nhanh chóng bị khuất phục bởi tốc độ và những tác động theo cấp số nhân của các yếu tố như những kẻ khủng bố, các công ty khởi nghiệp và các xu hướng có sức lan tỏa cao.

Các mô hình quản lý dựa trên việc lập kế hoạch và dự báo thay vì dựa trên khả năng thích ứng linh hoạt với các hoàn cảnh thay đổi liên tục đã không còn phù hợp với những thách thức mang tính thời đại. Để thành công, các tổ chức phải hoạt động theo mạng lưới, thay vì vận hành trong các tháp kín. Mục tiêu của họ phải chuyển đổi từ hiệu năng sang khả năng thích nghi bền vững ở cấp độ tổ chức. Điều này đòi hỏi sự thay đổi đáng kể trong lối tư duy và mô thức quản lý, đồng thời đòi hỏi những nỗ lực bền bỉ từ phía các nhà lãnh đạo để tạo ra môi trường hỗ trợ những thay đổi nói trên.

Kinh nghiệm của Đại tướng McChrystal trong việc dẫn dắt Lực lượng Đặc nhiệm là minh chứng cho thấy việc tạo ra những thay đổi đáng kể như vậy là khả thi đối với bất kỳ tổ chức nào. Sau khi nhận diện đúng bản chất về khả năng thích ứng và liên kết của mạng lưới Al Qaeda, Đại tướng đã cùng nhóm của mình tìm hiểu lý do vì sao các mô hình tổ chức truyền thống không thể thích ứng được như vậy. Họ đã đi tới một kết luận rằng sự nhanh nhẹn và khả năng thích ứng thường chỉ giới hạn trong các nhóm nhỏ. Họ nghiên cứu những đặc tính khiến các nhóm nhỏ trở nên dễ thích ứng, ví dụ như niềm tin, mục tiêu chung, nhận thức chung và việc trao quyền cho mỗi cá nhân để họ có thể tự hành động. Đồng thời họ cũng xác định những giới hạn mang tính truyền thống của các nhóm, ví dụ như những "dấu hiệu" cho thấy sự đứt gãy trong quá trình hợp tác giữa các nhóm bắt đầu diễn ra.

Bài học quan trọng nhất được rút ra, và trình bày trong cuốn sách này, là nhu cầu về việc nhân rộng khả năng thích ứng và tính gắn kết của các nhóm nhỏ ở cấp độ tổ chức. Điều này bao gồm việc tạo ra "nhóm của nhiều nhóm" (siêu đội ngũ) để củng cố sự hợp tác giữa các bộ phận riêng biệt. Theo cách này, mỗi tổ chức có thể tăng cường thông tin và hành động của rất nhiều nhóm và cá nhân trong toàn hệ thống. Sự đổi mới và khả năng giải quyết vấn đề trở thành thành quả của cả nhóm, chứ không phải là thành quả của một kiến trúc sư đơn lẻ nào.

Để xây dựng "nhóm của nhiều nhóm", các tổ chức phải tăng cường tính minh bạch để đảm bảo hiểu biết và nhận thức chung. Đồng thời, họ cũng phải thay đổi không gian vật lý và cách hành xử cá nhân để xây dựng niềm tin và củng cố sự hợp tác. Điều này giúp gia tăng sự chia sẻ để các nhóm có thể thực hiện phân quyền và trao quyền hành động cho mỗi cá nhân. Cấp dưới có thể tự đưa ra quyết định, cho phép các thành viên trong tổ chức có thể hành động nhanh chóng. Cách tiếp cận mới này cũng đòi hỏi phải thay đổi quan niệm truyền thống về người lãnh đạo. Vai trò mới của người lãnh đạo là tạo ra môi trường hỗ trợ rộng lớn hơn thay vì quản lý vi mô theo kiểu ra lệnh và kiểm soát.

Việc củng cố, chia sẻ quyền lực và kinh nghiệm của nhiều nhóm cho phép Lực lượng Đặc nhiệm thích nghi nhanh chóng với tình hình chiến sự thay đổi và đổi mới các giải pháp vốn không thể có được theo cách tiếp cận từ trên xuống dưới.

Những bài học này, như các tác giả đã chỉ ra, có thể áp dụng với cả doanh nghiệp và các tổ chức khác. Dưới sự quản lý của Viện Apsen, Đại tướng McChrystal đã lãnh đạo dự án "Một năm thực hiện nghĩa vụ quốc gia" nhằm đem lại cho tất cả thanh niên Mỹ cơ hội và cả sự kỳ vọng. Họ có thể tham gia nghĩa vụ quân sự hoặc phục vụ tại địa phương. Bằng cách tham gia thực hiện một nghĩa vụ, họ sẽ học cách làm việc nhóm, trao đổi về các mục tiêu và được phân quyền, trao quyền để đưa ra quyết định.

Dù bạn đang làm việc trong lĩnh vực nào, đang ở vị trí nào trên nấc thang lãnh đạo, những đúc kết và kỹ năng trong cuốn sách này đều cần thiết với bạn. Đây không chỉ là một cuốn sách kỳ thú, đầy màu sắc và đáng đọc, nó còn là tài liệu hướng dẫn mà bạn nhất định phải đọc để hiểu ý nghĩa của việc tạo ra các thay đổi ở cấp độ tổ chức và sự ghi nhận sâu sắc về tầm quan trọng của làm việc nhóm – những điều tối cần thiết trong môi trường đang liên tục thay đổi ngày nay.

LỜI MỞ ĐẦU

Đương nhiên chúng tôi hiểu rõ những mối nguy hiểm nhưng đơn giản là chúng tôi không có lựa chọn nào khác."

Bộ trưởng Bộ Nội vụ Afghanistan có vóc người nhỏ bé, phong thái nhẹ nhàng điềm tĩnh, lịch sự, thế nên những phát biểu của ông thường giống như lời giải thích nhẫn nại hơn là cơn phẫn nộ hay phòng vệ. Dáng đi của ông khập khiễng do thời trẻ ông bị mất một chân trong chiến tranh Xô viết; thế nhưng không thể phủ nhận trí tuệ, nguồn năng lượng và quyết tâm tái kiến thiết Afghanistan hậu 11/9 của ông. Khi ông lên tiếng, tôi luôn chăm chú lắng nghe.

Chúng tôi đang bàn về lực lượng cảnh sát Afghanistan, do Mohammad Hanif Atmar phụ trách, nói về con số thương vong khủng khiếp mà họ đang gánh chịu tại những đồn gác cô lập trong các khu vực tranh chấp với Taliban. Thiếu huấn luyện, thiếu vũ trang và thiếu sự chỉ đạo nhất quán, các cảnh sát mới vào nghề thường là miếng mồi ngon cho tệ nạn ma túy, tham nhũng và những vụ bạo động. Chính vì vậy, thật bất mãn vô cùng khi bộ liên tục tuyển mộ lính mới và đẩy họ ra khu vực quân sự trước khi đào tạo họ một cách bài bản. Nhưng, vì nhiều lý do, Atmar tự thấy không còn lựa chọn nào khác.

Hầu hết chúng ta đều nghĩ thật dại dột nếu làm việc gì mà không có sự chuẩn bị đầy đủ về nhân lực và vật lực, từ đào tạo con người đến thu xếp trang bị. Nhưng quý độc giả sẽ thấy, đây chính là tình cảnh của chúng tôi. Và trong quá trình nghiên cứu để viết cuốn sách này, chúng tôi nghiệm ra đây cũng là tình cảnh chung mà tất cả các tổ chức và nhà lãnh đạo cách xa chiến tuyến đang phải đối mặt hằng ngày.

Câu chuyện này bắt nguồn từ sự chuyển mình của một tổ chức quân sự ưu tú, Lực lượng Đặc nhiệm Tác chiến[1] (ở đây gọi tắt là "Lực lượng Đặc nhiệm"[2]) giữa tâm bão của một cuộc chiến tranh. Chúng tôi có thể tự ví tổ chức của mình trong cuộc chuyển giao đó

với một đội bóng bầu dục phải chuyển từ một lối chơi phản công ở hiệp một sang lối chơi phản công khác ở hiệp hai trong một trận đấu quan trọng, nhưng thực tế diễn ra còn quyết liệt hơn: Sự thay đổi của Lực lượng Đặc nhiệm thực ra giống như từ đội bóng bầu dục chuyển sang chơi bóng rổ, và trong quá trình đó họ cần phải rũ bỏ những thói quen, tiên kiến cùng những miếng đệm vai và những đôi giày đinh.

[1] Joint Special Operations Task Force. (BTV)

[2] Task Force, hay gọi tắt là TF. (BTV)

Nhưng cuộc chiến mà chúng tôi tham gia hoàn toàn không có sự gì liên hệ với một trò chơi hay một môn thể thao. Cuộc chiến chống lại một chuỗi các nhóm khủng bố đang âm ỉ hình thành và phát triển, với những đợt bạo loạn rải rác kể từ thập niên 1970, đã trở nên gay cấn sau sự kiện ngày 11/9 và Lực lượng Đặc nhiệm ý thức được về tổ chức của mình thoạt đầu là ở Afghanistan, và sau đó, khi cuộc chiến lan rộng, là ở Trung Đông.

Mùa xuân năm 2003, chúng tôi tiến vào Iraq. Ban đầu đây chỉ như một chiến dịch quân sự thông thường nhằm lật đổ chế độ Saddam Hussein. Thế rồi đến mùa thu năm 2003, nó trở thành một cuộc đấu tranh khác thường chống lại nhóm phiến quân Sunni nổi giận đang tập hợp quanh một thủ lĩnh Jordan cực đoan rất có uy tín tự xưng là Abu Musab al-Zarqawi. Trong những năm sau đó, chúng tôi (tôi tái gia nhập Lực lượng Đặc nhiệm vào tháng Mười năm 2003) thấy mình đang mắc kẹt giữa một cuộc chiến quyết liệt, mà ngay từ đầu nó đã vừa gây hoang mang vừa đẫm máu.

Lực lượng Đặc nhiệm không chủ động lựa chọn con đường thay đổi mà tình thế ép buộc chúng tôi phải thế. Mặc dù được trang bị đầy đủ và trải qua quá trình đào tạo bài bản, chúng tôi thấy mình đang dưới cơ một kẻ thù mà đúng ra chúng tôi hẳn phải chiếm ưu thế. Qua thời gian, chúng tôi nhận ra rằng rộng hơn chuyện đối phó với kẻ thù, cái chúng tôi đang thực sự đối mặt là môi trường. Một môi trường hoàn toàn khác với những gì chúng tôi đã dự liệu hoặc được đào tạo để sinh tồn trước đó. Chính tốc độ và sự phụ thuộc lẫn nhau của chuỗi sự kiện đã tạo nên động lực phát triển mới, đe dọa làm đảo lộn các quy trình và văn hóa mà chúng tôi đã tạo dựng từ lâu.

Cuộc chuyển mình của chúng tôi hầu như không được lên kế hoạch từ trước. Rất ít kế hoạch do chúng tôi đề ra diễn biến đúng như hình dung. Thay vào đó, chúng tôi tiến hóa qua chuỗi lặp đi

lặp lại với tốc độ rất nhanh, bao gồm thay đổi – đánh giá – tiếp tục thay đổi. Trực giác và kinh nghiệm chinh chiến trở thành đèn hiệu, dẫu không phải lúc nào cũng sáng tỏ, dẫn lối để chúng tôi băng qua sương mù và những va chạm, bất đồng. Theo thời gian, chúng tôi nhận ra rằng chúng tôi không tìm kiếm những giải pháp hoàn hảo – mà cũng chẳng hề tồn tại giải pháp hoàn hảo. Tình cảnh mà chúng tôi vướng phải, sự hội tụ các yếu tố của thế kỷ XXI cùng các tương tác muôn thuở của con người, đòi hỏi một cách tiếp cận linh hoạt, liên tục thích ứng với hoàn cảnh thay đổi. Đối với một người lính được đào tạo bậc kỹ sư tại West Point[3], chuyện một vấn đề có nhiều giải pháp khác nhau tùy theo thời điểm khác nhau thật đáng lo ngại. Tuy nhiên, đó chính là tình cảnh của chúng tôi.

[3] Học viện Quân sự Hoa Kỳ. (BTV)

May mắn thay, các chuyên gia mà tôi cộng tác có chung một điểm là đều tận tụy cống hiến để hoàn thành nhiệm vụ. Lực lượng Đặc nhiệm được thành lập sau thất bại ê chề của cuộc khủng hoảng con tin tại Iran, và có lẽ hình ảnh chiếc máy bay bị bắn rơi và những thi thể cháy đen của quân nhân Mỹ tại Desert One[4] càng khắc sâu khát khao chiến thắng cho tổ chức. Thế là vào đầu những năm 2000 chúng tôi bắt đầu thay đổi, và liên tục thay đổi, trong một cuộc chiến quyết liệt để ngăn chặn, và sau đó là triệt giảm, mối đe dọa của Al Qaeda ở Iraq (AQI).

[4] Desert One là tên đặt cho một bãi đáp trực thăng hẻo lánh được sử dụng bởi các lực lượng biệt kích Hoa Kỳ trong chiến dịch giải cứu con tin Mỹ tại Tehran, một nỗ lực bị thất bại vào năm 1980. (TG)

Đến đầu năm 2008, mục tiêu đã rõ ràng hơn, và sự thích ứng liên tục của Lực lượng Đặc nhiệm đã biến nó thành một tổ chức hoàn toàn mới, hoạt động bằng những quy trình và mối quan hệ khác biệt. Do đã dấn sâu vào cuộc chiến, chúng tôi không ngừng suy ngẫm và thảo luận về những gì mình đang làm. Nhưng chỉ khi có cơ hội phân chiết và nghiên cứu tỉ mỉ trải nghiệm đó sau này, chúng tôi mới có thể rút ra những kết luận hợp lý. Đây chính là thời điểm nảy sinh ý tưởng xuất bản cuốn sách này. Vào năm 2010, khi giải ngũ, tôi cùng một số đồng nghiệp cũ tìm hiểu xem liệu trải nghiệm chung của chúng tôi là tình huống phát sinh "một lần" từ những yếu tố khác biệt thời hậu Chiến tranh Iraq năm 2003, hay đó là mô hình thu nhỏ của một môi trường thay đổi rộng hơn, đang tác động đến hầu hết các tổ chức trên thế giới ngày nay. Chúng tôi ngờ rằng giả thiết sau là đúng và bắt đầu

hành trình tìm kiếm câu trả lời.

Cuốn sách này là công trình nghiên cứu của bốn cá nhân, trong đó có ba người cùng chia sẻ kinh nghiệm thời chiến, còn người thứ tư chia sẻ niềm đam mê và hứng thú đối với đề tài nghiên cứu này. Dave Silverman tốt nghiệp Học viện Hải quân năm 1998 rồi tham gia Đội Biệt kích SEAL, từng chiến đấu ở Iraq trước khi được điều động tới Afghanistan năm 2009 mà không được báo trước, cùng tôi hoạt động tại tổng hành dinh của Lực lượng Hỗ trợ An ninh Quốc tế (gọi tắt là ISAF). Chris Fussell là một cựu đặc nhiệm SEAL, với hơn một thập kỷ công tác tại Nhóm Triển khai Chiến tranh Đặc biệt của Hải quân, trong đó có một năm làm sĩ quan phụ tá cho tôi trong Lực lượng Đặc nhiệm, trước khi trở lại làm nghiên cứu sinh tại Trường Cao học Hải quân ở Monterey, với đề tài nghiên cứu về trung tâm liên kết thông tin đa tổ chức. Tantum Collins, hay Teddy như chúng tôi thường gọi, là người tôi gặp sau này trong một hội nghị chuyên đề về thuật lãnh đạo hệ sau đại học, mà tôi phụ trách giảng dạy tại Đại học Yale kể từ năm 2010, khi cậu đang là sinh viên đại học. Ấn tượng sâu sắc về cậu, chúng tôi mời cậu dành năm đầu tiên sau khi tốt nghiệp (trước khi đến Vương quốc Anh theo học tại Đại học Cambridge với Học bổng Marshall), để dẫn dắt toàn đội nỗ lực tìm ra kết luận về những trải nghiệm và nghiên cứu trong cuốn sách này. Thêm tôi nữa vừa đủ bộ tứ, mặc dù có ưu thế nhỉnh hơn so với các đồng nghiệp của mình nhưng tôi vẫn chỉ đang chập chững tìm hiểu về đề tài quan trọng này.

Thật không dễ dàng để đi đến quyết định xuất bản thêm một cuốn sách nữa về việc hình thành và dẫn dắt những tổ chức phức tạp. Những kệ sách nặng đã chứa đầy các tác phẩm có giá trị, và các nhà lãnh đạo bận rộn có thể thấy mình bị tấn công dồn dập bởi những lời khuyên mâu thuẫn từ các bậc thầy kinh doanh và các nhà tư vấn quản lý. Nhưng chính tác động của trải nghiệm chuyển đổi tại Lực lượng Đặc nhiệm và tác động rộng mở của nó lên hầu hết các tổ chức đã thúc đẩy chúng tôi kiểm nghiệm lại các kết luận của mình.

Thứ nhất, mặc dù Lực lượng Đặc nhiệm chiến đấu rất chật vật ở Iraq, song chúng tôi không thể nói rằng mình không tương xứng khi phải so tài với một kẻ thù đẳng cấp thế giới. Nếu đánh giá một cách trung thực, Al Qaeda không phải là một biệt đội siêu nhân biến thành một tổ chức thần thánh được đạo diễn bởi những bộ óc vĩ đại. Dĩ nhiên họ là kẻ thù khó nhằn, linh hoạt và kiên cường, nhưng thường thì họ chỉ được đào tạo sơ sài và trang bị qua loa. Họ cũng là những kẻ giáo điều và hết sức cực đoan từ quan điểm

đến hành vi. Thế mạnh và khả năng của họ chỉ được nhân lên gấp bội nhờ vào các yếu tố thúc đẩy ở thế kỷ XXI, trong đó AQI đơn giản là người thụ hưởng may mắn. Tương tự như một doanh nghiệp khởi nghiệp ở garage của Thung lũng Silicon dựa vào một ý tưởng hay một sản phẩm đúng lúc chứ không đặc biệt xuất sắc đối với giới thượng lưu, AQI vô tình bước vào buồng thang máy chỉ thẳng hướng đi lên.

Thứ hai, và quan trọng nhất, những yếu tố thúc đẩy này không chỉ có ở Iraq, hay trong chiến tranh. Chúng đang tác động đến hầu hết chúng ta ở nơi công sở và trong cuộc sống thường nhật. Chúng ta không lười biếng hoặc kém thông minh hơn so với bậc cha ông của mình, nhưng đơn giản là những gì phát huy hiệu quả với họ sẽ không phù hợp với chúng ta ngày nay. Chúng ta bắt buộc phải thấu hiểu và thích nghi với các yếu tố này bởi vì chúng sẽ là những nhân tố quyết định thành bại trong những năm tới.

Cuốn sách này sẽ không giảm bớt những thách thức hoặc đơn giản hóa sự phức tạp của thành công trong thời đại mới ngày nay, nhưng nó sẽ mang đến một góc nhìn giúp chúng ta hiểu, đồng thời phác thảo phương án giúp một tổ chức thích nghi được với những yêu cầu mới.

Để nắm bắt đề tài tốt hơn, chúng tôi tìm hiểu theo hai hướng. Ở hướng thứ nhất, chúng tôi thành lập Nhóm McChrystal để tìm hiểu các công ty dân sự đang đối mặt với yêu cầu phải thích nghi với điều kiện môi trường phức tạp và thay đổi đến chóng mặt. Nhờ đó chúng tôi đã tập hợp được một đội ngũ tài năng tuyệt vời, trẻ trung và chín chắn, bao gồm thường dân, cựu quân nhân hoặc chuyên gia tình báo, từ các học giả có chuyên môn học thuật đến những người có kinh nghiệm hành nghề. Thông qua công việc thực tiễn trực tiếp với các khách hàng đối tác, chúng tôi đã tận mắt chứng kiến cơn lốc xoáy của sự thay đổi – những hằng số từng dễ thao túng giờ chuyển đổi thành những biến số thách thức khả năng dự đoán và những mô hình lãnh đạo, quản lý truyền thống. Tại nhiều tổ chức thành công, có những thứ đã từng hiệu quả tuyệt vời thì nay dường như mất tác dụng.

Bên cạnh việc trực tiếp tham gia, ở hướng thứ hai, chúng tôi bắt đầu tìm tòi về hiện tượng này trong các lĩnh vực khác hay dưới nhiều lăng kính giả thuyết khác, để xem liệu những người từng nghiêm túc nghiên cứu đề tài này có rút ra kết luận tương tự hay không. Xét trên phạm vi rộng, nhiều người cũng từng kết luận như thế. Bằng cách rà soát các nghiên cứu được xuất bản và phỏng vấn các chuyên gia trong nhiều lĩnh vực khác nhau, những

người sẵn lòng dành thời gian chia sẻ với chúng tôi, chúng tôi đã đặt kinh nghiệm cá nhân của mình dưới ống kính hiển vi và nhờ sự uyên bác của họ xác nhận lại những phát hiện của mình. Chúng tôi không tự nhận là những học giả hàn lâm nhưng chúng tôi đã rất sẵn lòng để công trình nghiên cứu của họ dẫn dắt mình đi đến những kết luận có căn cứ.

NHỮNG CON BƯỚM, NGƯỜI LÀM VƯỜN VÀ CÓC

Chúng tôi thấy ngay từ đầu cần phải tuyên bố rõ bản chất của cuốn sách này.

Đây không phải là một câu chuyện viết về chiến tranh, mặc dù kinh nghiệm của chúng tôi trong cuộc chiến chống Al Qaeda là sợi chỉ xuyên suốt cuốn sách. Xa hơn chuyện lính tráng, đây là một câu chuyện về những người khổng lồ và những kẻ nhỏ bé, về những con bướm, người làm vườn và kiện tướng cờ vua. Người đọc sẽ bắt gặp trong đó những chú cóc nhầy nhụa, những quái thú thần thoại, những cỗ máy lanh canh và những hệ sinh thái nhạy cảm.

Chúng tôi hy vọng sẽ giúp người đọc hiểu được sự khác biệt của thế giới ngày nay và những gì chúng ta cần làm. Chúng tôi sẽ lập luận rằng công cuộc theo đuổi tính hiệu quả quen thuộc phải rẽ hướng. Tuy tính hiệu quả vẫn quan trọng nhưng khả năng thích ứng với sự phức tạp và đổi thay liên tục đã trở thành một mệnh lệnh cấp bách. Vận dụng kinh nghiệm chinh chiến của chúng tôi, kết hợp với một loạt các ví dụ từ nhiều doanh nghiệp, bệnh viện, tổ chức phi chính phủ, cũng như các nguồn khó tiếp cận hơn, chúng tôi mổ xẻ các biểu hiện, nguyên nhân gốc rễ của vấn đề cùng các phương pháp tiếp cận mà chúng tôi và nhiều người khác thấy hiệu quả. Người đọc sẽ hiểu và đánh giá cao những thách thức mà họ phải đối mặt, và có thể chọn lọc những điều thật sự ý nghĩa đối với họ.

Chúng tôi không trình bày ở đây một cẩm nang hướng dẫn hay một danh sách những điều cần làm. Thay vào đó, với năm phần, người đọc sẽ trải qua hành trình đi từ căn nguyên vấn đề đến giải pháp.

Phần I: Câu chuyện thần biển Proteus[5] bắt đầu tại Iraq năm 2004, nơi lực lượng chống khủng bố tinh nhuệ nhất thế giới đang chiến đấu với một nhóm phiến quân cực đoan thiếu tổ chức. Chúng tôi bất ngờ phát hiện ra rằng thách thức lớn nhất không phải là kẻ thù mà chính là môi trường hoạt động liên tục đổi mới đến chóng

mặt, chưa kể đến những đặc thù kiên cố của chính tổ chức chúng tôi. Để hiểu rõ thách thức này, chúng tôi sẽ đi đến khu sản xuất cùng với Frederick Winslow Taylor và xem lại nỗ lực hướng đến hiệu quả trong suốt chặng đường 150 năm qua, xem cách nó đã đẽo gọt nên bộ máy tổ chức cùng những người lãnh đạo và quản lý nó. Sau đó chúng tôi tìm hiểu xem việc đẩy nhanh tốc độ và sự tương thuộc lẫn nhau trong thế giới ngày nay đã làm tăng mức độ phức tạp như thế nào, gây bối rối ra sao cho những cơ quan hoạt động hiệu quả nhất trong thời đại công nghiệp. Và chúng ta sẽ thấy, khá thất vọng, rằng Dữ liệu lớn (Big Data) sẽ càng khiến cho nhu cầu thích nghi tiếp diễn và không ngừng nghỉ.

[5] Ngụ ý đến "hiệu ứng thần Proteus", trong đó hành vi của một cá nhân (trong các thế giới ảo trực tuyến) được thay đổi bởi những đặc điểm trực quan của hình ảnh đại diện (avatar) của họ. Sự thay đổi này xuất phát từ kiến thức của cá nhân đó về hành vi của những người dùng khác trong môi trường ảo, vốn thường liên quan đến những đặc điểm trên. (BTV)

Phần II: Từ nhiều thành một nghiên cứu sự kỳ diệu và những điều huyễn hoặc về đội ngũ. Người đọc sẽ đặt chân vào phòng mổ của bệnh viện Brigham & Women's khi các bác sĩ đang tiến hành phẫu thuật cứu chữa cho các nạn nhân của vụ nổ bom trong cuộc thi marathon ở Boston năm 2013, hay nằm trên boong tàu chở hàng MV Maersk Alabama đang lắc lư tròng trành bên cạnh các tay súng bắn tỉa SEAL, với những phát nhả đạn chính xác đã giúp cứu sống viên Thuyền trưởng Phillips từ tay bọn hải tặc Somali. Chúng tôi phân tích các quy trình đã tạo dựng nên sự tin tưởng và mục đích chung, gắn kết các tiểu đội với nhau và xua tan ảo tưởng rằng Siêu đội ngũ thì phải cần đến Siêu nhân. Sau đó chúng ta sẽ leo hơn 9.000 mét vào buồng lái của chuyến bay xấu số mang số hiệu 173 của hãng hàng không United Airlines hồi tháng Mười hai năm 1978 để khám phá những thử thách khó khăn mà ngay cả phi hành đoàn được đào tạo bài bản cũng phải đối mặt, và nghiên cứu một số hiện tượng thích nghi, giống như các Biệt đội chủ lực, xuất hiện nhằm đối phó với hoàn cảnh ngày càng phức tạp. Cuối cùng, chúng ta sẽ thâm nhập vào vùng đất tưởng tượng Krasnovia và điều tra tại sao rất nhiều tiểu đội và công ty vấp phải khó khăn khi mở rộng quy mô hoạt động. Và chúng ta sẽ thấy rằng ngay cả Lực lượng Đặc nhiệm tinh nhuệ nhất cũng không thoát khỏi tình trạng tương tự.

Phần III: Chia sẻ bàn về cách đối phó với sự thay đổi liên tục hay độ phức tạp ngày càng gia tăng đang tấn công chúng ta với tốc độ nguy hiểm. Từ bệ phóng phi thuyền Apollo nổi tiếng của NASA

đưa người đầu tiên lên mặt trăng, đến chiếc trực thăng tàng hình đưa đặc nhiệm của Lực lượng Delta đổ bộ xuống Fallujah, người đọc được làm quen với khái niệm nhận thức chung: Cách thức sử dụng thông tin liên lạc và sự minh bạch trong một tổ chức để tạo ra những kết quả phi thường giữa các nhóm lớn. Cùng với đó, Song đề tù nhân và lý thuyết trò chơi sẽ chỉ ra rằng khái niệm "tin tưởng" trong các tổ chức lớn nghe có vẻ đơn giản nhưng hoàn toàn không dễ tạo ra.

Phần IV: Từ bỏ khai thác yếu tố lịch sử, những thuận lợi và yêu cầu bắt buộc của việc trao quyền thực thi trong một tổ chức – đẩy nhanh tiến trình ra quyết định và thực sự chịu trách nhiệm cho mọi hành động. Người đọc sẽ theo chân các chiến hạm khổng lồ của Thiếu tướng Perry đến vùng biển Nhật Bản và thức trắng cùng tôi ở chiến trường Iraq để quyết định xem ai còn, ai mất. Thông qua một mô hình bằng nhựa cao gần 40cm, chúng tôi sẽ bàn về mô hình lãnh đạo "không trực tiếp điều hành" (Eyes On – Hands Off). Sau đó chúng tôi sẽ tìm hiểu các hình mẫu lãnh đạo truyền thống và lý do tại sao họ có nguy cơ tuyệt chủng trong môi trường mới. Cuối cùng, người đọc sẽ ngồi cạnh tôi trong cuộc điện đàm hằng ngày giúp tôi định hình và lèo lái những nỗ lực của Lực lượng Đặc nhiệm, và đến tham quan những căn cứ nhỏ trên khắp Iraq và Afghanistan, điểm đầu cuối thực hiện nhiệm vụ. Thông qua đó, chúng ta sẽ khám phá ra vai trò mới mẻ và ngày càng quan trọng của các nhà lãnh đạo cấp cao.

Phần V: Nhìn về phía trước mở ra một cái nhìn chi tiết về cách mà sự tin tưởng, mục đích chung, nhận thức chung và trao quyền thực thi dẫn đến thành công trong công cuộc săn đuổi Abu Musab al-Zarqawi, đồng hành với Alexis de Tocqueville trong hành trình soi chiếu vào nước Mỹ, và chứng minh rằng để thành công, thậm chí để tồn tại trong môi trường mới, các tổ chức và nhà lãnh đạo phải thay đổi toàn diện. Tính hiệu quả, từng là biểu tượng duy nhất, phải nhường chỗ cho khả năng thích ứng từ cơ cấu tổ chức, quy trình đến quan niệm, dù đôi khi sự thay đổi chẳng dễ chịu chút nào.

Cuốn sách không phải là một nghiên cứu khoa học hay kết quả thử nghiệm lâm sàng. Chúng tôi không khẳng định những khái niệm này là nguyên gốc, hay những phát hiện này là sản phẩm sau nhiều năm nghiên cứu của các chuyên gia trong ngành. Chúng tôi thừa nhận có thể còn sai sót hoặc có những kết luận sẽ gây nghi ngờ. Nhưng bằng cách tận dụng tư duy của người khác để giúp giải thích các trải nghiệm của mình, chúng tôi tin rằng quý độc giả sẽ tìm thấy một sự pha trộn kiến thức hữu ích giữa

thực tế và lý thuyết trong việc đối phó với những thách thức ngày càng gia tăng.

MỘT THÁCH THỨC DAI DẲNG

Đầu mùa hè năm 2014, khi cuốn sách này sắp hoàn thành, phiến quân Sunni hoạt động dưới ngọn cờ của ISIS, Nhà nước Hồi giáo Iraq và Syria, chiếm được thành phố Mosul thuộc miền Bắc Iraq và ồ ạt nam tiến xuống Thủ đô Baghdad như một làn sóng không thể ngăn cản. Dẫn dắt sự nổi dậy của ISIS trên khắp đất nước Iraq là thủ lĩnh Abu Bakr al Baghdadi, một nhân vật gợi cho chúng ta nhớ đến tên trùm khủng bố hoành hành cách đây một thập kỷ và là người sẽ được nhắc đến nhiều trong cuốn sách này: Abu Musab al-Zarqawi. Hình ảnh phiến quân ISIS đắc thắng lượn lờ quanh những chiếc xe quân đội Iraq bị bỏ rơi phản ánh sự sụp đổ đầy choáng váng của hệ thống quốc phòng cùng uy tín của Chính phủ Iraq. Cánh cựu chiến binh chúng tôi ủ rũ dõi theo tin tức từ xa, tuyệt vọng nhìn vùng đất mà mình giành giật từng tấc một, giờ dường như khá dễ dàng rơi vào tay một tổ chức cực đoan khác đang phát triển mạnh mẽ, mặc dù họ thua xa các lực lượng chính phủ cả về binh lực và hỏa lực.

Một câu hỏi lập tức được đặt ra: "Liệu có phải chiến thắng tiêu diệt Al Qaeda của chúng tôi là một ảo giác tàn nhẫn?" Nhưng chúng tôi biết không phải vậy. Thành tựu của chúng tôi là có thực. Thay vào đó, diễn tiến mới mẻ này càng khẳng định một số bài học kinh nghiệm mà chúng tôi đã đúc kết. Bài học đầu tiên là môi trường liên tục thay đổi, không hề khoan nhượng mà giờ đây tất cả chúng ta đều sống và hoạt động trong đó khước từ sự thỏa mãn của bất kỳ sự cố định vĩnh hằng nào. Thứ hai là tổ chức mà chúng tôi đã xây dựng nên, các quy trình mà chúng tôi hoàn thiện, và các mối quan hệ mà chúng tôi nuôi dưỡng, không lâu bền bằng điều kiện vật lý đang giữ cho binh lính của chúng tôi sung sức: một tổ chức luôn cần có lãnh đạo chỉ huy, hoặc phải được thôi thúc tiến lên mục tiêu cao hơn nếu cần. Ngừng thúc đẩy thì tổ chức đó không tiếp tục phát triển, thậm chí giậm chân tại chỗ hoặc thụt lùi.

Trước khi bạn đọc bắt đầu vào cuốn sách, chúng tôi có một suy nghĩ muốn chia sẻ. Chúng ta thường có khuynh hướng biện minh cho thất bại bằng cách đổ lỗi cho yếu tố ngoài tầm kiểm soát như "Địch cao hai mét", "chúng tôi không được đối xử công bằng" hoặc "ngay từ đầu đó đã là một nhiệm vụ bất khả thi". Vả lại cũng dễ chịu hơn khi "kiên định" với những quy trình đã được chứng minh, dù chúng có hiệu quả hay không. Rất hiếm khi ta bị chỉ trích nếu chúng ta trung thành làm theo những gì đã từng hiệu

quả trước đây. Nhưng chúng ta không nên lấy cảm giác dễ chịu, thoải mái hoặc không bị chỉ trích làm thước đo thành công cho mình. Có thể có một nơi trên thiên đường dành cho những người cố gắng nỗ lực nhưng mục tiêu quan trọng hơn là phải thành công. Nếu thành công đòi hỏi bạn phải thay đổi thì nhiệm vụ của bạn là phải thay đổi.

Phần 1
CÂU CHUYỆN THẦN BIỂN PROTEUS

Người lính bám chặt lấy một hình thù vặn vẹo. Món vũ khí mà nhờ nó ông đã kết liễu bao nhiêu sinh mạng vẫn đang lủng lẳng bên hông, ông cần bắt sống con mồi. Bàn tay đen sạm vì dãi nắng dầm mưa của ông đau nhói từng cơn khi ông cố siết chặt. Sau nhiều năm chinh chiến, một cuộc chiến khiến lòng dân bất mãn, ông sẽ không từ mọi hành động để được trở về nhà.

Menelaus, vị vua cai trị thành Sparta, người em trai nóng nảy của Agamemnon và là chồng của nàng Helen xinh đẹp, đang trên đường trở về sau cuộc chiến thành Troy ròng rã suốt mười năm. Tàu bị đắm và trôi dạt vào đảo Pharos, Menelaus càng thêm tuyệt vọng khi nghe nữ thần Eidothea kể về cha nàng, thần biển Proteus bất tử - Ông già của biển cả. Chỉ có cách bắt sống thần biển Proteus thì thần mới tiết lộ những bí mật mà vua Menelaus đang cần để dẫn quân của mình về thành Sparta.

Nhưng sẽ rất khó tiêu diệt Proteus bởi thần biển sở hữu một khả năng đặc biệt: Thần là người biến hình, có thể tự thay đổi hình dạng của mình. Vì vậy, vua Menelaus và quân lính của ông ngụy trang dưới lớp da chó biển và nằm phục kích trên bờ. Khi thần Proteus ngoi lên từ mặt biển đục ngầu, lên bờ nghỉ ngơi, họ bật dậy và hò nhau vây chặt lấy ông…

Đầu tiên, thần biến thành một con sư tử với cái bờm khổng lồ, rồi sau đó thành một con rắn, một con beo, một con lợn rừng đang nổi xung thiên, một dòng nước chảy xiết, một cái cây với cành nhánh tua tủa vươn cao.

Nhưng toán quân Hy Lạp vẫn không bỏ cuộc. Vũ khí mà họ vẫn

dùng trở nên vô dụng. Thay vào đó, họ liên tục thay đổi cách thức chiến đấu sau mỗi lần thần biển biến hình. Họ thay đổi theo từng thách thức mới, lúc thì vòng chặt chân quấn quanh cổ của con vật vừa xuất hiện, lúc thì đâm ngón tay mình vào thớ gỗ của các nhánh cây, lúc lại vòng tay ôm lấy mấy quả cầu lửa đang xoay tít.

Cuối cùng ông già của biển cả đầu hàng. Bằng cách thích nghi với những thay đổi, toán quân Hy Lạp đã tìm được đường về nhà.

Chương 1
NHỮNG ĐỨA CON CỦA PROTEUS

Năm chiếc bóng lực lưỡng di chuyển dần xuống một con phố vắng lặng ở vùng ngoại ô của khu El Amel, thành phố Baghdad. Trên cao, mảng trời của phút cuối đêm đang cố chống lại sự xâm lấn của bình minh màu vàng cát. Lời kêu gọi các con chiên cầu nguyện buổi sáng vừa phát ra trong thành phố và các vùng lân cận lập tức chìm lỉm trong bầu nhiệt độ như thiêu đốt. Một vài người ngơ ngác mở cửa rồi vội vàng đóng ngay lại; người dân ở đây biết rõ khi nào cần phải ẩn náu. Nhưng trong góc phố, cánh cửa của một ngôi nhà đột ngột mở ra, những người đàn ông nhẹ nhàng đi vào trong nhà. Hôm đó là ngày 30 tháng Chín năm 2004 và họ chuẩn bị triển khai một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất từ trước đến nay.

Đó là một ngôi nhà rất bình thường, giống như một nếp gợn trong bức ảnh mà các điểm ảnh đều bị vỡ, chỉ còn hình ảnh nhòe nhoẹt của những khối bê tông màu vàng nâu kéo tít tắp tới tận đường chân trời. Nhưng bên trong ngôi nhà là căn cứ của một trung tâm đầu não dã chiến có tổ chức, chuyên thu thập dữ liệu và phát đi khắp thành phố các thông tin hướng dẫn. Những tấm bản đồ, hình ảnh mục tiêu và danh sách những việc cần chuẩn bị cho các chiến dịch treo la liệt trên các bức tường. Vật dụng cá nhân, bao gồm vũ khí và trang phục, được đóng gọn gàng và xếp ở góc nhà. Những kẻ chịu trách nhiệm về an ninh đang tuần tra ngoài phố, trong tay lăm lăm vũ khí. Những tân binh chào hỏi các thành viên khác trong nhóm – các sĩ quan phân tích và sĩ quan tình báo – bằng những cái ôm siết. Họ hỏi thăm nhau về gia đình, nói đùa về các đồng nghiệp. Mọi người gặp gỡ ba chiến binh mới được cử vào nhóm – cả ba vừa trải qua đợt tập huấn và được chuyển thẳng đến

Iraq. Những gương mặt non trẻ bộc lộ thứ cảm xúc pha trộn giữa bối rối và hào hứng, và những người từng trải hơn chỉ nhìn thoáng qua cũng hiểu rằng những cảm giác ấy sẽ sớm được thay thế bởi nỗi sợ hãi.

Cả nhóm đi qua sảnh chính của ngôi nhà mà họ dùng làm căn cứ, để lại đám bụi trên những bức ảnh gia đình hạnh phúc của chủ nhân cũ ngôi nhà này. Những gã đàn ông mặc trang phục chiến đấu ngồi xuống một chiếc ghế bọc nhung màu tím hoa cà, trong căn phòng từng là phòng khách của gia chủ. Nếu có bất kỳ ai nhận ra sự hài hước hoặc bi ai trong tình huống này thì có lẽ họ cũng không nói ra. Họ đã học cách phân chia rạch ròi những cảm xúc trong chiến tranh, và quy chúng thành dạng "thiệt hại ngoài dự kiến", ví dụ như cái chết của những người ngoài cuộc. Họ học cách làm vậy để chấp nhận sự tàn nhẫn của cuộc chiến như là một phần tất yếu, nếu muốn có được tương lai tươi sáng hơn. Họ đã quá mệt mỏi trước bất kỳ hành vi mang tính phản xạ nào đối với sự dịu dàng hay hài hước.

Nhân vật lão làng nhất của đơn vị tập trung nghiên cứu tấm bản đồ thể hiện địa điểm mục tiêu và xem xét cách thức tiến quân. Ông tóm lấy ba cái lót cốc và một viên gạch lát sàn, đã vỡ từ những lần đụng độ trước, để mô phỏng cách thức xe của họ sẽ đi vào vùng chiến dịch, cùng hàng chục cạm bẫy ngụ ngốc họ phải tìm cách tránh. Mỗi cú khoát tay của ông là lời tổng kết đỉnh cao sau hàng tuần trời nghiên cứu: giải mã và tổng hợp thông tin, thu thập và lắp ráp các thiết bị đặc biệt. Nghệ thuật tiến hành cuộc chiến theo mạng lưới mà họ vừa mới nắm vững là một ví dụ. Mặc dù chỉ có ba người được chọn là những người nổ súng, nhưng hàng chục người ở các vị trí chỉ huy khác nhau và ở các nước khác nhau đã có những đóng góp quan trọng đối với chiến dịch này.

Các chiến thuật và chiến lược tổng thể của cuộc chiến đã khác xa hẳn so với những hình dung ban đầu của họ. Đây không phải là cuộc chiến của các kế hoạch và kỷ luật, nó là cuộc chiến của sự nhanh nhạy và sáng tạo. Đơn vị của họ đã hình thành nhịp độ hoạt động của một khu tự trị địa phương kết hợp thông tin liên lạc thường xuyên với lãnh đạo của họ; những người chỉ huy sẽ quan sát chiến dịch từ xa, còn cuộc hành quân hôm nay là đứa con để của những người có mặt trong căn phòng này và họ hoàn toàn chịu trách nhiệm trước nhiệm vụ của mình.

Vì lý do an ninh, không một nhà báo nào, kể cả những người lăn lộn và thấu hiểu cuộc chiến nhất, được phép đi cùng những đơn vị như thế này. Nếu có cơ hội đó, các nhà báo sẽ được chứng kiến một

trường hợp điển hình về cách bố trí tổ chức hiện đại, một mạng lưới tích hợp khả năng đồng bộ và thích ứng tại chỗ đã lan tỏa trong toàn bộ hệ thống các lực lượng chiến đấu của họ. Nếu là trước đây, ngay cả đội quân tinh nhuệ nhất có cùng quân số với đội hôm nay, cũng phải tính toán chiến lược khi tham chiến. Vào thời điểm năm 2004, khả năng hỏa lực đồng nghĩa việc họ có tiềm lực chiến đấu vô tận, và công nghệ thông tin có nghĩa là tin tức về chiến dịch sẽ được đưa đến với khán giả toàn cầu gần như cùng thời điểm diễn ra sự kiện.

Sau lần đánh giá cuối cùng với một vài cái gật đầu, những người đàn ông rời khỏi chiếc ghế dài và chuyển qua phòng bếp để lấy vũ trang. Bốn người sẽ ở lại, bảy người kia nạp đạn vào súng và thắt chặt các dây kéo của chiếc áo giáp nặng nề. Họ trò chuyện về tình trạng đáng thương của Iraq và về việc đất nước này trông sẽ ra sao khi họ đã hoàn thành công cuộc giải phóng. Họ chê cười các chiến thuật của kẻ thù. Những người vừa mới đến vẫn lẳng lặng không nói gì.

Khi bước ra đến cửa, vị chỉ huy đột nhiên thấy nhói buốt bên dưới ủng. Trên sàn nhà, một tấm ảnh nằm giữa cơ man những mảnh kính vỡ: Hình ảnh một cô gái trang điểm đậm, đầu đội mũ lưỡi trai và mặc một chiếc váy dài. Nếu bỏ yếu tố quốc gia sang một bên, những người từng sống trong ngôi nhà này không có gì khác với những người thân trong gia đình của những người đàn ông này hay gia đình riêng mà họ có thể sắp có. Gia đình này không làm gì để gây ra cuộc chiến; tội lỗi duy nhất của họ là đã ở sai chỗ vào sai thời điểm. Vị chỉ huy không biết họ là ai hay đã trở thành người như thế nào, nhưng ông hy vọng những việc mà ông đang làm, theo một cách nào đó, có thể gián tiếp mang lại bình yên cho họ. Ông với tay kéo cửa.

Bấy giờ mới hơn 9 giờ, và nhiệt độ đã lên đến 320C. Tất cả đều đổ mồ hôi trước khi bước lên xe. Với chiến dịch lần này, họ mặc thường phục và lái xe có mui kín: hai chiếc Huyndai và một chiếc Volkswagen cho chiến dịch, cùng một xe Opel chạy giám sát từ phía sau – những chiếc xe này đã được chọn lựa để họ có thể trà trộn trên đường phố. Sau khi nhanh chóng kiểm tra các thiết bị, lái xe cho xe lăn bánh.

Họ thận trọng quan sát từng ô cửa sổ, từng mái nhà và khách bộ hành. Trong một chiến dịch tương tự cách đó một tuần, một tay bắn tỉa đã bắn tung kính chắn gió và khoan thủng trán của người lái xe, tưới đẫm trần xe bằng màu máu đỏ thẫm như trong một bài kiểm tra Rorschach[6]. Tám ngày sau, một vài người có mặt trong

xe lúc đó không thể nhớ lại gương mặt của người lái xe. Bất chấp những mất mát như vậy, giữa tình trạng hỗn loạn của những vụ đánh bom, đột kích và báo thù, những người thực thi nhiệm vụ vẫn nhìn thấy cơn sóng chuyển động, tuy chậm nhưng chắc chắn, đang hướng về chiến thắng. Cuộc chiến này gian khổ hơn mức mà bất kỳ ai trong số họ có thể hình dung, nhưng nỗ lực của họ chắc chắn không vô ích.

[6] Nguyên văn: Rorschach test, là bài kiểm tra tâm lý bằng cách cho người được kiểm tra xem các vết mực và ghi lại cảm nhận của họ về vết mực đó. Tiếp theo, phân tích cảm nhận của họ bằng các diễn giải ở góc độ tâm lý học hoặc bằng các thuật toán phức tạp hơn, và đôi khi cần sử dụng kết hợp cả hai kỹ thuật này. Ở đây tác giả hàm ý mức độ tác động tâm lý của vụ tấn công khi máu của người lái xe bắn đầy trần của chiếc xe hơi. (DG)

Nhiệm vụ ngày hôm nay rất phức tạp, và họ càng di chuyển nhiều thì rủi ro càng lớn. Những làn đạn thù địch là điều không thể tránh khỏi và giống như bất kỳ nhiệm vụ nào khác, họ không bao giờ có đủ thông tin chính xác về đối thủ.

Những chiếc xe chầm chậm len lỏi trên các con phố nhộn nhịp, giữa những người bán hàng rong đang mời chào khách hàng, các ông bố bà mẹ đang mắng mỏ con mình và các cậu trai mới lớn đang trêu ghẹo mấy cô nàng trùm khăn hijab; xe đi trong mùi thơm của đồ ăn tươi mới, lẫn mùi thực phẩm ôi thiu và mùi của lũ chó hoang. Trước khi thực hiện nhiệm vụ, không một người đàn ông nào trên xe từng đến Iraq, nhưng giờ đây, tất cả những âm thanh hỗn loạn này đã dần trở nên quen thuộc. Khi xe rẽ sang Phố 13, họ nhìn thấy một đám người dân đang đứng hò reo dưới tấm băng rôn, trước cổng một nhà máy xử lý nước thải mới khánh thành.

Chiếc xe Volkswagen đi trước, nhưng địa điểm nơi họ định dừng đỗ đã bị chiếm dụng bởi một chiếc xe chở rác. Chẳng nói chẳng rằng, những người lái xe lẳng lặng xử lý tình huống: Hai chiếc xe Hyundai chạy vòng quanh khu phố trong khi chiếc Volkswagen tìm một điểm dừng đỗ mới tại số 7 phố Nissan gần đó. Xe Opel tạm dừng lại, người lái xe nhoài ra vờ hỏi mua món thịt viên của một quán ven đường, cố gắng để không bị lộ qua giọng nói. Các hoạt động đường phố náo nhiệt của Iraq có khả năng che giấu mọi hành tung đáng ngờ.

Một trong hai chiếc xe Huyndai thấy tuyến đường dự kiến của họ bị chặn bởi công trường xây dựng. Lái xe rẽ sang con phố khác,

liếc mắt sang các cộng sự để đảm bảo rằng họ hiểu đã có sự thay đổi trong kế hoạch. Kinh nghiệm tác chiến cùng nhau đã khiến họ có được thứ khả năng gần như thần giao cách cảm. Sau 12 phút trễ so với kế hoạch, cả bốn chiếc xe đã vào vị trí. Những người đàn ông ngồi trong ba chiếc xe hành sự lặng lẽ suy nghĩ và cầu nguyện.

Mật khẩu được truyền qua radio trên xe bằng một giọng nói khô khốc, không cảm xúc – cùng một tiếng nói đã truyền đi rất nhiều những mệnh lệnh tương tự trước đó. Gã lái chiếc xe Huyndai đầu tiên hít một hơi và nhấn chân ga.

Tại lễ khánh thành nhà máy xử lý nước thải, đám đông vẫn đứng tụ tập. Lũ trẻ con đứng ở vòng ngoài, chúng mải chơi với nhau hơn là nghe các chính trị gia trình bày về khả năng tái tạo kinh tế. Đứng ở trung tâm vòng tròn là bố mẹ lũ trẻ. Họ đang nở nụ cười, trông ai cũng giống ai trong những chiếc khăn choàng đen, tóc tối màu, ánh lên trong màn nhiệt.

Khi chiếc xe Huyndai chồm lên, đâm thẳng vào đám đông, thân hình nhỏ bé của lũ trẻ dính vào tấm tản nhiệt và đèn xe. Tay lính lái xe lầm bầm tiếng cầu nguyện trước khi ấn kíp nổ. Có lẽ, trong khoảnh khắc một phần nghìn giây khi tín hiệu radio phát ra từ lòng bàn tay gã, qua băng ghế sau và hướng tới thùng xe, gã đã nhìn thấy vầng hào quang của những chiến binh thánh chiến thân hình đầy máu – thứ ánh sáng đã nhấn chìm cả đất nước Iraq. Có lẽ, trong khoảnh khắc bằng một nhịp đập của tim, nỗi căm giận của gã đã nhường chỗ cho cảm giác hối hận trước khi thùng xe chứa đầy thuốc nổ nổ tung và những viên đạn BB trong thùng xe xé nát khung xe kim loại và xé chính cơ thể gã ra thành trăm mảnh.

Con phố giờ đã trở thành bức tranh ghép khổng lồ của xác xe và xác người, ngập tràn tiếng khóc thét. Những bà mẹ điên loạn tìm kiếm con mình. Những tay lính Mỹ – kẻ thù của chúng – từ cuối khu phố đã chạy tới hiện trường. Lính Mỹ thiết lập một vòng vây an toàn và bắt đầu công việc cứu thương.

Giữa những tiếng la hét, không ai để ý một chiếc xe Volkswagen đang tiến tới. Nó lao thẳng vào đám lính Mỹ và lũ trẻ vừa mới xuất hiện để tìm kiếm và nhận dạng thương vong, họ vẫn còn đang choáng váng. Chiếc Volkswagen kích hoạt kíp nổ.

35 đứa trẻ thiệt mạng, 10 người Mỹ và 140 người Iraq bị thương. Khi chiếc xe cuối cùng lao vào giữa con phố, tất cả các lực lượng

đồng loạt xả súng vào nó, và chiếc xe chỉ kịp phát nổ ở phía nam của mục tiêu. Nhưng những kẻ ngồi trong chiếc xe còn lại không quan tâm đến thất bại của xe thứ ba, chúng đã mất dạng giữa đám đông. Hiếm có nhiệm vụ nào được thực hiện mà không có thiếu sót. Người đàn ông cầm lái ném ba chiếc chìa khóa mở ga-ra xe mà hắn vẫn đặt trên đùi mình qua cửa xe. Nếu những đồng đội trong chiến dịch vừa xong định đổi ý, chính hắn sẽ sử dụng ba chiếc chìa này để kích hoạt kíp nổ trên xe của họ. Tay lính ngồi trên chiếc ghế có lắp súng xem lại đoạn phim mà hắn vừa quay được từ vụ tấn công. Chỉ trong vài giờ nữa, đoạn băng này sẽ được tung lên mạng, khả năng gây sốc của nó sẽ giúp chúng tuyển mộ được thêm nhiều tay đánh bom cảm tử nữa để phục vụ cho sự nghiệp chung.

Đối với tổ chức Al Qaeda ở Iraq, chiến dịch này là một thắng lợi.

ĐỘI QUÂN TỐT NHẤT

Vào ngày xảy ra vụ đánh bom ở nhà máy xử lý nước thải, tôi đang ngồi trong căn cứ không quân hai lớp tường bê tông được xây dựng từ thời Saddam tại Căn cứ Không quân Balad, cách El Amel 96,5km. Máy tính xách tay và màn hình plasma có kết nối với mạng lưới ăng-ten có dây và cáp treo bày la liệt trên tường và trên mặt chiếc bàn mà chúng tôi làm vội bằng gỗ dán từ mùa xuân trước. Thông tin liên tiếp dội về qua hệ thống các chảo ăng-ten và vệ tinh tới khu chỉ huy có kích thước bằng một sân đấu bóng chày. Các chuyên gia phân tích hình ảnh từ camera giám sát, các đoạn thông tin mà chúng tôi chặn được, các tài liệu bị tịch thu và báo cáo tình báo, tất cả chắp nối lại thành một bức tranh nhiều mảnh ghép về Al Qaeda tại Iraq. Họ tổng hợp thành báo cáo, chuyển đến bàn làm việc của tôi và thuộc cấp để chúng tôi có thể dùng khi lập kế hoạch tấn công với các lực lượng đặc biệt của mình. Đây là trụ sở của Lực lượng Đặc nhiệm Tác chiến.

Tôi vừa bước qua tuổi 50 và đã chỉ huy lực lượng được gần một năm. Đây là vị trí mơ ước của bất kỳ người lính nào. Từ năm 1980 tới năm 2003, chín vị đại tướng uy tín (quân hàm hai sao) đã nắm giữ trọng trách này, năm người trong số họ đã thăng hàm bốn sao. Họ thuộc nhóm những nhà lãnh đạo, chỉ huy, nhà chiến lược xuất sắc nhất của Quân đội Hoa Kỳ, và họ đã tạo ra một tiền lệ phi thường.

Chuỗi những thành tích mà họ đạt được cũng chính là lý do chúng tôi được cử tới vùng tâm chiến ở Iraq, đặc biệt là bởi tình trạng nổi loạn của Al Qaeda (AQI) ở đây – tổ chức đã thực hiện

những cuộc khủng bố tàn bạo nhất kể từ khi Mỹ đến Iraq. Nước Mỹ và liên minh đến Iraq để lật đổ Saddam Hussein, và chỉ một thời gian ngắn sau đó, họ đã đạt được mục tiêu này. Nhưng đội quân của AQI là một mối đe dọa khác – chúng hoạt động theo nhóm nhỏ, nhanh và riêng lẻ. Để đấu lại chúng, phải cần đến những kỹ năng đặc biệt mà các đơn vị chúng tôi sở hữu.

Sau thất bại của vụ giải cứu con tin Mỹ bị những người cách mạng Iran bắt giữ năm 1980, Lực lượng Đặc nhiệm ra đời để ứng phó với những bi kịch kiểu như vậy. Lực lượng này là tổ chức duy nhất, tập hợp những đơn vị thực thi tinh nhuệ nhất trong quân đội hùng mạnh nhất thế giới. Với 40 năm lịch sử cùng những thành tích chiến đấu xuất sắc; xét dưới bất kỳ tiêu chuẩn khách quan nào, chúng tôi cũng là lực lượng chiến đấu tốt nhất, chuyên thực thi những nhiệm vụ đặc biệt – "tốt nhất trong những thứ tốt nhất". Nhưng lịch sử đó giờ đây dường như không giúp ích được gì cho chúng tôi. Chúng tôi đã thất bại trong việc ngăn chặn cái chết của 35 đứa trẻ, đã thua trong cuộc chiến với một nhóm ô hợp những kẻ cực đoan thua kém chúng tôi rất nhiều về nguồn lực.

Về lý thuyết, cuộc đối đầu giữa AQI và Lực lượng Đặc nhiệm không hề cân sức. Chúng tôi là một lực lượng lớn, được huấn luyện kỹ càng và được trang bị cực tốt, trong khi AQI phải tuyển dân địa phương và phải đưa trái phép vào nước những tay lính nước ngoài từng người một thông qua những đường dây nguy hiểm và không chắc chắn. Chúng tôi có trong tay những công nghệ hiện đại nhất, trong khi họ dựa vào những buổi họp mặt trực tiếp và thư tay để hạn chế khả năng bị phát hiện. Lính của chúng tôi đã trải qua những quy trình đào tạo khắc nghiệt nhất trong lịch sử của các đơn vị đặc biệt; còn lính của họ chỉ tham gia những ngôi trường dạy đạo Hồi không chuyên mọc lên rải rác khắp bán đảo Ả-rập và Bắc Mỹ. Chúng tôi có hỏa lực khó ai có thể sánh nổi, xe cộ được trang bị vũ khí và các phương tiện giám sát ưu việt; công nghệ của họ chỉ có bom tự chế được sản xuất trong tầng hầm của những ngôi nhà an toàn, sử dụng các bình khí prô-ban và các khẩu súng cối đã hết hạn sử dụng của Xô viết.

Chúng tôi còn là khuôn mẫu về tính kỷ luật. Nguồn lực ưu việt không khiến chúng tôi tự mãn, chúng tôi luôn đẩy năng lực quân đội của mình tới một giới hạn mới, hơn mức mà kẻ thù có thể làm được. Lính của chúng tôi sẵn sàng tỉnh dậy giữa đêm, rà soát kế hoạch, thông tin tình báo và tóm lược các mệnh lệnh; khi bình minh vừa ló dạng, hành trang đã sẵn sàng, súng đã lên đạn, và máy bay lên thẳng bắt đầu khởi động với tiếng cánh quạt kêu ro ro. Hàng giờ liền trong bóng tối, những tiểu đội bắt đầu thực hiện

nhiệm vụ, tấn công hai, ba hay thậm chí mười mục tiêu được giao trong một đêm – mỗi nhiệm vụ đều được lên kế hoạch và thi hành cực kỳ cẩn trọng, mọi nỗ lực đều được người lính thực hiện như thể họ đang cận kề cái chết. Tới đầu giờ sáng, những chiến binh mệt mỏi mới tìm về giường, ngủ vài giờ và lặp lại chu kỳ huấn luyện đó liên tục trong hàng tháng trời.

Những năng lực đặc biệt đó của Lực lượng Đặc nhiệm biến chúng tôi thành những người tiên phong trong cuộc chiến tại Iraq, nhưng chúng tôi chưa từng đối mặt với nhiệm vụ nào giống như thế trước đây. Trong lịch sử hơn 20 năm của mình, chúng tôi đã thực hiện thành công những nhiệm vụ nhỏ gọn với sự chính xác cao độ; còn giờ đây, chúng tôi được triệu tập để đứng đầu chiến tuyến của một cuộc chiến chưa thấy hồi kết. Thảm họa ngày 30 tháng Chín ở nhà máy xử lý nước thải là một lời nhắc nhở không hề dễ chịu rằng: Cho dù chúng tôi có một đội quân nhà nòi, công nghệ, và sự quyết tâm, nhưng chúng tôi đang dần đánh mất quyền kiểm soát.

Khi thông tin về vụ đánh bom bắt đầu truyền đi, các tường thuật ngắn gọn từ báo cáo SIGACT (viết tắt của từ Signficant Activity – Nhiệm vụ quan trọng) tăng dần lên với những thông tin giá trị từ các sĩ quan chuyên trách của lực lượng nằm vùng ở khắp Iraq – bao gồm consố thương vong, thông tin cá nhân và tuổi tác của những người đàn ông, phụ nữ và trẻ em bị thiệt mạng, và cách những người đàn ông trong chiếc xe Opel đã qua mặt chúng tôi như thế nào. Chúng tôi bàn tính cách trả đòn. Đồng thời, chúng tôi cũng tự hỏi một câu hỏi sâu sắc hơn, khó trả lời hơn: Nếu chúng tôi thực sự là đội quân tốt nhất trong những đội quân tốt nhất, tại sao những cuộc tấn công như vậy không hề giảm bớt, mà ngược lại, chúng thậm chí đang tăng lên? Tại sao chúng tôi không thể đánh bại một lực lượng nổi loạn thua kém chúng tôi rất nhiều về nguồn lực? Vì sao chúng tôi thua cuộc?

NHÓM CỦA NHIỀU NHÓM (SIÊU ĐỘI NGŨ)

Câu hỏi ấy và những câu trả lời mà chúng tôi tìm thấy, cũng như ý nghĩa của chúng với thế giới rộng lớn bên ngoài lực lượng của chúng tôi, là cơ sở nền tảng để ra đời cuốn sách này. Với AQI, chúng tôi phải đối mặt với một mối đe dọa hoàn toàn mới được nuôi dưỡng bởi một môi trường hoàn toàn mới. Cuộc chiến mà chúng tôi bắt đầu không phải là cuộc chiến giữa các quốc gia, và không chỉ vậy, nó khác với bất kỳ cuộc chiến nào từng diễn ra trong thế kỷ XX. Phiến quân, chủ nghĩa khủng bố và xu hướng cực đoan hóa, cũng như các xung đột là những vấn đề muôn thuở.

Điều khác biệt là: Vào thời điểm năm 2004, những hiện tượng này có thêm sự hỗ trợ của công nghệ, sự kết hợp này đã sản sinh hàng loạt vấn đề hoàn toàn mới. Rất may là hầu hết mọi người sẽ không bao giờ rơi vào tình huống phải chiến đấu chống lại nhóm quân nổi loạn đầy manh động, nhưng tất cả chúng ta đều chịu ảnh hưởng bởi chính những thay đổi về công nghệ và xã hội đã mang lại thành công cho AQI.

Năm 2004, chúng tôi chỉ vừa bắt đầu hiểu được sức nặng của sự thay đổi này, nhưng sau đó chúng tôi dần hiểu ra rằng muốn đánh bại AQI, chúng tôi phải học hỏi từ chúng. Giống như những người trẻ sinh ra vào những năm 1990 và 2000 được coi là "dân bản địa thời đại số" còn thế hệ cha mẹ chúng chỉ là "dân nhập cư thời đại số", AQI là một tổ chức "bản địa" của thế kỷ XXI được trang bị công nghệ đầy đủ với những kết nối dày đặc. Chúng hoạt động theo cách hoàn toàn khác biệt với những gì chúng tôi cho là "đúng" và "hiệu quả". Và chúng đã thành công.

Trong cuộc chiến này, chúng tôi phải học cách quên đi rất nhiều thứ mà chúng tôi tưởng rằng mình biết về cách vận hành của cuộc chiến – và của thế giới này. Chúng tôi phải xóa bỏ cấu trúc tổ chức quen thuộc và xây dựng lại theo một cách thức hoàn toàn khác, thay đổi kiến trúc vững chắc trước đây bằng một lối cấu trúc mềm dẻo hữu cơ, vì đó là cách duy nhất để chúng tôi đối mặt với mối đe dọa cực kỳ phức tạp đang nổi dậy. Đặc biệt, chúng tôi đã tái cấu trúc Lực lượng Đặc nhiệm từ gốc, sử dụng các nguyên tắc chia sẻ thông tin cực kỳ minh bạch (chúng tôi gọi là "chia sẻ nhận thức") và phân quyền ra quyết định ("trao quyền điều hành"). Chúng tôi xóa đi tất cả những rào cản tiêu cực giữa các bộ phận và từ bỏ hệ thống cấp bậc – những thứ từng một thời làm nên tính hiệu quả trong công việc.

Chúng tôi quan sát hành vi, thói quen của các đơn vị nhỏ nhất và tìm cách để ứng dụng những gì mình quan sát được trong tổ chức của hàng nghìn con người với hoạt động trải rộng ở ba châu lục. Chúng tôi trở thành "một nhóm của nhiều nhóm": Một đội quân lớn với đặc tính nhanh, nhạy bén mà bình thường chỉ có thể tìm thấy ở những đội quân nhỏ.

Hầu hết những việc chúng tôi làm đều đi ngược lại với truyền thống của quân đội và những cách tổ chức thông thường. Chúng tôi từ bỏ những lời giáo huấn đã từng tạo nên tính thiện chiến của chúng tôi trong thế kỷ XX, bởi vì thế kỷ XXI là một cuộc chơi khác với những luật chơi hoàn toàn mới.

Cuộc chiến của chúng tôi tại Iraq vào năm 2004 không phải là một ngoại lệ mà là một thông lệ mới. Các mô hình tổ chức từng thống lĩnh thế kỷ XX khởi nguồn từ cuộc cách mạng công nghiệp, và thế giới ngày nay đã thay đổi. Trước đây, mục tiêu của quân đội là phải đạt được "hiệu quả", có nghĩa là thu được nhiều nhất với sự đầu tư ít nhất về năng lượng, thời gian và tiền bạc. Nhưng trong thế giới hiện đại, mục tiêu tối thượng không phải là tối ưu hóa những gì chúng ta đã biết (và tương đối ổn định) mà là khả năng thích nghi với môi trường liên tục thay đổi. Khả năng thích nghi, chứ không phải tính hiệu quả, phải là năng lực trung tâm của chúng tôi.

Ngày nay, các tổ chức hiện đại cũng phải đối mặt với những thách thức mà lực lượng của chúng tôi đã gặp phải. Và cũng giống chúng tôi, các doanh nghiệp và tổ chức đã phát triển rất nhiều khả năng "truyền thống" để đối mặt với một thế giới không còn tồn tại. Kể từ khi rời quân đội và thành lập McChrystal Group năm 2010, tôi cùng các đồng nghiệp đã nghiên cứu những khó khăn mà rất nhiều doanh nghiệp và các tập đoàn phải đối mặt để tồn tại và phát triển thịnh vượng trong một thế giới có quá nhiều đổi thay. Trong cuốn sách này, chúng tôi sẽ giải thích lý do vì sao hầu hết các tổ chức hiện đại đều không có đủ năng lực để đương đầu với những thách thức này, và chúng tôi sẽ trình bày kinh nghiệm mà chúng tôi có được ở Iraq, những giải pháp hữu hiệu mà chúng tôi đã tìm ra, và những nghiên cứu chúng tôi đã tiến hành sau đó để có thể áp dụng các giải pháp này trong nhiều tình huống khác.

Vào thời điểm năm 2004, những câu trả lời này vẫn ở thì tương lai. Chúng tôi đã phải rất vất vả để hiểu được đối thủ khi chúng không ở một địa điểm cố định, không có quân phục, các đặc điểm nhận dạng của chúng đều phi vật chất và không thể đo đếm, hệt như cái không gian ảo mà trong đó chúng thực hiện các hoạt động chiêu mộ binh lính và tuyên truyền. Những thông tin tình báo mà chúng tôi có được từ những cuộc đối đầu nguy hiểm và gian khổ đều không khả dụng, "tính hữu dụng" của chúng biến mất một cách đáng căm giận như cách chiếc xe Opel đã bốc hơi giữa Baghdad vào ngày 30 tháng Chín.

Nhưng dẫu sao chúng tôi cũng có một manh mối – một cái tên: Abu Musab al-Zarqawi. Đó là một bí danh, nhưng con người thì có thật.

AHMAD AL-KHALAYLEH

Năm năm trước, ở khu vực sa mạc Jordan cách Biển Chết 48,2km

về phía đông, cánh cửa của nhà tù Suwaqah được canh gác cực kỳ nghiêm ngặt đã mở ra. Những người đàn ông xuất hiện, trong đó có một người rất lặng lẽ, chiếc áo trùm dài Afghanistan của hắn tương phản với những bộ đồ phạm nhân của những người đứng xung quanh. Đó chính là Ahmad al-Khalayleh, hay Abu Musab al-Zarqawi như cách thế giới bên ngoài vẫn gọi tên hắn.

Sinh ra trong một gia đình trung lưu tại thành phố công nghiệp Zarqa của Jordan, Ahmad bắt đầu quậy phá từ khi còn nhỏ tuổi, bỏ học và lao vào rượu chè, hút sách. Mẹ hắn cuối cùng phải gửi con trai tới một đền thờ nổi tiếng theo khuynh hướng Salafist – một dòng Hồi giáo Sunni cực kỳ bảo thủ. Ở đó, hắn đã tìm thấy ý nghĩa thực sự của cuộc đời mình, đó là chiến tranh tôn giáo. Hắn đến Afghanistan và Pakistan để tìm hiểu vầng hào quang của những chiến binh thánh chiến, hy vọng sẽ được dự một phần vinh quang vào cuộc chiến chống lại những kẻ ngoại đạo xâm lược, mà cụ thể ở thời điểm đó là Xô viết. Nhưng hắn đã chậm chân: Quân Xô viết đã rút khỏi cuộc xung đột kéo dài cả thập kỷ. Ahmad trở về Amman và gia nhập cộng đồng Hồi giáo cực đoan tại đó. Sau khi tham gia vào những âm mưu chống lại nhà nước, hắn bị giam giữ tại nhà tù Suwaqah, nơi hắn đã dành năm năm để củng cố lòng quyết tâm, luyện tập thể hình, đọc kinh Koran hằng ngày và dùng axit để xóa những hình xăm mà hắn có từ thời thanh niên ngỗ ngược.

Thời gian trong tù đã hoàn tất quá trình chuyển đổi mà mẹ hắn đã vô tình khởi động từ một thập niên trước, từ một đứa trẻ nhạt nhẽo trở thành kẻ chỉ huy quân khủng bố đầy quyền uy. Với tầm ảnh hưởng của hắn, ban quản lý nhà tù cho phép hắn thay bộ đồ phạm nhân truyền thống bằng một bộ shalwar kameez thanh lịch – áo sơ mi dài và quần ống thụng, phồng lên ở eo và mắt cá chân – trang phục truyền thống của Afghanistan. Đây là một phần nhân dạng mới của hắn, cùng với tên gọi mới – Abu Musab al-Zarqawi.

Khi hắn, lúc này 33 tuổi, bước qua cánh cửa nhà tù, hắn đã có kế hoạch để bắt đầu xây dựng nền móng cho cuộc chiến sau sự kiện 11/9. Hắn trở về Pakistan, nơi một nhóm nhỏ với tên gọi Al Qaeda – "Căn cứ" – đang được hình thành. Được truyền cảm hứng bởi nhóm này, hắn thành lập một tổ chức tương tự với tên gọi Tawhid w'al-Jihad (TWJ) – "Đội quân thánh chiến duy nhất". Sau một vài nỗ lực không thành khi cố tham gia vào các vụ xung đột đang sục sôi ở Pakistan và Chechnya, TWJ thành lập một khu trại tập huấn ở Herat, Afghanistan, chuyên chỉ dẫn các điều kiện vật lý, chế tạo bom và các vũ khí hóa học. Al Qaeda bày tỏ sự quan tâm tới TWJ và mối quan hệ giữa hai tổ chức ngày càng trở nên mật thiết.

Việc Mỹ đem quân vào Iraq là giấc mơ trở thành hiện thực đối với Zarqawi; cuối cùng, hắn đã có cơ hội để chứng tỏ khí phách của mình. TWJ tự coi chúng là đội quân tiên phong trong cuộc kháng chiến của cộng đồng thiểu số những người Sunni ở Iraq; chúng sống bằng nỗi sợ hãi và phẫn nộ của cộng đồng này – những người bỗng chốc phải sống tha hương sau khi triều đại của Saddam sụp đổ. Năm 2003, Zarqawi tổ chức thành công một chiến dịch đánh bom gây thiệt mạng cho hàng trăm người và cười nhạo trước các nỗ lực của quân liên minh đang chiếm đóng để bảo vệ Baghdad. Vụ đánh bom lớn bằng xe tải ở trụ sở Liên Hợp Quốc tại khách sạn Canal đã giết chết 22 người, trong đó có cả Sérgio Vieira de Mello, đại diện đặc biệt của Liên Hợp Quốc tại Iraq. Hai tháng sau, trong một vụ đánh bom tự sát có tổ chức, một chiếc xe cứu thương chở đầy chất nổ đã nhắm thẳng vào trụ sở của Hội Chữ thập đỏ, làm 35 người thiệt mạng và hơn 200 người bị thương.

Mặc dù vụ tấn công tại nhà máy xử lý nước thải rất kinh hoàng, song đây không phải là một sự kiện bất thường ở Iraq vào năm 2004. Tính tới tháng Mười hai, số lượng các cuộc tấn công khủng bố lớn diễn ra tại Iraq đã bằng tổng số vụ tấn công xảy ra trên toàn thế giới trong năm 2003. Năm 2005, chủ nghĩa khủng bố ở Iraq đã gây thiệt mạng cho 8.300 người, gấp ba lần số lượng thương vong của vụ tấn công ngày 11/9, tại một đất nước với dân số chỉ bằng 1/10 dân số Mỹ. Iraq, với số dân chỉ bằng 0,5% dân số thế giới, đã chiếm gần 1/3 tổng số vụ tấn công khủng bố toàn cầu và chiếm phần lớn những vụ thương vong do khủng bố gây ra trong năm 2005. Và tình trạng ngày càng trở nên tồi tệ hơn: Riêng trong mùa xuân năm 2006, hơn 1.000 người Iraq thiệt mạng trên đường phố mỗi tháng. Với những gia đình như chủ nhân của ngôi nhà ở El Amel, những vụ nổ bom tại địa phương diễn ra với mức độ thường xuyên ngang bằng việc thu gom rác ở những vùng ngoại ô của Mỹ.

Saddam đã bị lật đổ và bị đem đi xét xử, giai đoạn từ năm 2003-2005, lẽ ra trên những con phố của Iraq người ta phải nhìn thấy trật tự và dân chủ được thiết lập, nhưng thay vào đó là sự xuống dốc tệ hại: những cửa hàng đóng kín, đường phố bị tàn phá, ngày càng ít người đi lại ngoài đường, và những ánh chớp màu da cam không ngừng nghỉ của những vụ đánh bom tự sát. Năm 2003, nền kinh tế dựa trên dầu hỏa của Iraq suy giảm hơn 20%, khiến mức GDP trên đầu người của nước này chỉ đạt mức 449 đô la, ít hơn 2% GDP của Mỹ. Truyền hình đưa tin về các chương trình phát triển của Liên Hợp Quốc đều kết luận tình trạng ở đất nước này là "ảm đạm".

Người Iraq không cần xem những bản tin này trên ti vi. Họ đã tự trải nghiệm chúng. Khi chính quyền lỏng lẻo của Saddam sụp đổ, toàn bộ thành phố Baghdad mất điện, không có ánh sáng, tủ lạnh hay điều hòa. Tại thành phố này, khi mà nhiệt độ mùa hè lên tới gần 520C, nếu để da trần chạm vào kim loại bị hun nóng bởi ánh nắng mặt trời sẽ bị bỏng nặng, đây mới là một tin xấu thực sự.

Các cơ sở xử lý nước sạch và nước thải đều hoạt động trì trệ, rác thải chất đầy phố tạo ra mùi hôi thối kinh tởm ở khắp nơi.

Vùng đất với lịch sử vĩ đại như bất kỳ nơi nào trên trái đất này – nơi có thời từng là "Cái nôi của văn minh" – nay đã trở thành địa ngục trên mặt đất.[7]

[7] Một điều đáng chú ý là với hầu hết người dân Iraq, tình hình đất nước trong năm 2004 còn tồi tệ hơn dưới thời Saddam. Mặc dù là kẻ độc tài, làm suy yếu nền kinh tế của đất nước và sát hại rất nhiều người dân, tỷ lệ thương vong và tình trạng kinh tế thời Saddam cũng không thảm hại bằng dưới thời của AQI. Một căn cứ để so sánh là: Trong những năm 1980 và 1990, chương trình phát triển con người của Liên Hợp Quốc đã xếp Iraq đứng thứ 85/160, trong mức "phát triển trung bình", đứng trên Jordan, ngang hàng với Trung Quốc và Philippines. (TG)

Sự tàn bạo và tình trạng hỗn loạn đều diễn ra có chủ ý. Mục tiêu của Zarqawi là một cuộc nội chiến giữa hai nhóm cộng đồng Hồi giáo Sunni và Shia. Bằng cách để hai bên tự triệt tiêu nhau, hắn cho rằng cả hai sẽ hủy hoại bất kỳ tàn dư nào của một quốc gia từng tồn tại, và bởi thế sẽ hé mở cánh cửa cho một vương quốc Hồi giáo trong mơ của hắn. Bằng chiến lược nhắm vào cộng đồng Shia ở Iraq, Zarqawi sử dụng mồi lửa văn hóa để châm ngòi cho các cuộc tàn sát đẫm máu giữa các phe phái nổ ra trên khắp Iraq. Hắn đã khôn khéo kích hoạt đòn bẩy: Mỗi một vụ tấn công của AQI đều được tính toán kỹ càng để sau đó, chúng sẽ kéo theo hàng loạt vụ tấn công trả đũa. Sau cái chết của những kẻ đánh bom tự sát, đến lượt những kẻ bị lực lượng dân phòng của hai phe tôn giáo của Iraq bắt giữ và tra tấn: giật điện, phanh thây trong những hầm giam giữ, xác người bị quẳng lăn lóc ở những con ngõ trong tình trạng đầu nạn nhân còn bị chụp trong túi đựng rác.

Thậm chí ngay cả Al Qaeda cũng cảm thấy không thể chịu nổi sự thái quá của Zarqawi. Nhưng lãnh đạo của Al Qaeda cũng không thể phủ nhận thứ sức mạnh quân sự tuyệt đối mà gã đàn ông đến từ Jordan đã thiết lập được trong tổ chức của hắn. Nếu muốn có ảnh hưởng với Iraq, Al Qaeda buộc phải bắt tay với hắn. Tháng

Mười năm 2004, Zarqawi thề trung thành với Osama Bin Laden. Đổi lại, tên khủng bố nổi tiếng nhất thế giới đã cho một kẻ vô tích sự đến từ Zarqa sử dụng danh tiếng của mình. AQI chính thức ra đời.

BẢNG TRẮNG

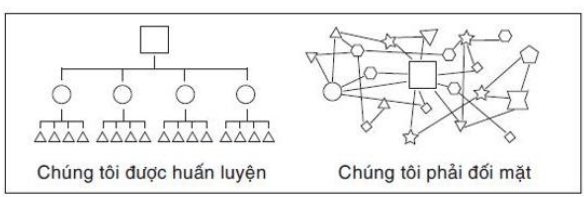
Là thành viên trong một tổ chức có truyền thống đưa các lãnh đạo quân khủng bố vào tầm ngắm, những thành viên của Lực lượng Đặc nhiệm chúng tôi không khỏi bị cám dỗ bởi "thuyết vĩ nhân" và không thể phủ nhận thành công của AQI là nhờ Zarqawi. Việc hắn ta thông minh và có tài là điều không thể chối cãi. Chiến lược khiến dòng Sunni đối đầu với dòng Shia của hắn xuất sắc một cách tàn nhẫn. Nhưng ý tưởng vốn rẻ mạt; không thiếu các vị tướng bàn giấy đã đưa ra những đề xuất để giành chiến thắng trong các cuộc chiến, trong đó có những đề xuất khá thông minh, nhưng chỉ những người có thể thực sự kiến thiết và quản lý một lực lượng có khả năng thực thi nhiệm vụ mới thành công. Tất nhiên, AQI của Zarqawi hưởng lợi từ sự sợ hãi của người Hồi giáo Sunni, sự oán hận của người dân Iraq đối với quân xâm lược Mỹ, lòng nhiệt thành với tôn giáo và sự điên rồ đi kèm với bạo loạn hỗn mang, nhưng tốc độ và sức mở rộng của họ vẫn đáng kinh ngạc. Việc Zarqawi đào tạo một nhóm nhỏ những cá nhân tận tâm thành một tổ chức khủng bố đoàn kết không gây ngạc nhiên, nhưng khả năng của hắn khi lợi dụng nhóm đó, bằng cách tuyên truyền một thứ quan điểm đáng kinh tởm về chủ nghĩa hư vô, để biến thành cuộc nổi dậy được ủng hộ rộng rãi và hiệu quả về mặt chiến lược cần được giải thích rõ hơn. Chúng tôi điều nghiên mọi khả năng có thể là lời giải – lịch sử của khu vực này, sự tàn độc trong hệ tư tưởng của AQI và cả những chiến thuật vượt mọi giới hạn được họ áp dụng – nhưng vẫn không đủ để giải thích cho những gì chúng tôi nhìn thấy trên chiến trường.

Những ngày đầu tiên thành lập sở chỉ huy của Lực lượng Đặc nhiệm tại Balad, chúng tôi treo bản đồ khắp nơi trên tường. Bản đồ là vật bất khả xâm phạm của một người lính. Ở sở chỉ huy quân sự, bản đồ được gắn lên tường và giữ gìn với sự tôn sùng gần như là một tín ngưỡng. Một bản đồ được đánh dấu hiệu quả là bản đồ có thể thể hiện tức thời tình hình của địch và ta cũng như kế hoạch cho các cuộc hành quân sắp tới. Người ta có thể truyền đạt mệnh lệnh chỉ bằng một tấm bản đồ được đánh dấu và một vài từ ngắn gọn. Đã có nhiều câu chuyện kể về việc phá dỡ một bức tường trong quá trình sửa sang văn phòng Lầu Năm Góc đã để lộ ra ngay sau nó một bức tường khác với những tấm bản đồ có từ cuộc xung đột trước. Trong lịch sử, hầu hết nguyên nhân của

chiến tranh là địa hình, lãnh thổ bị chiếm đóng, các mục tiêu địa lý, và bản đồ là công cụ quý báu để nhìn nhận vấn đề và đưa ra giải pháp.

Nhưng những bản đồ ở Balad không thể miêu tả được một chiến trường nơi mà quân thù có thể đăng tải những thước phim tới hàng triệu khán giả từ bất kỳ căn nhà nào trong bất kỳ khu dân cư nào, hoặc chở một quả bom đi khắp nơi trong bất kỳ chiếc ô tô nào trên bất kỳ đường phố nào. Thay vì bản đồ, những chiếc bảng trắng bắt đầu xuất hiện ở sở chỉ huy của chúng tôi. Và chúng nhanh chóng xuất hiện ở khắp nơi. Chúng tôi đứng quanh bảng, tay cầm bút, bàn bạc ý tưởng, phác thảo giản đồ về cái mà chúng tôi biết, nghi ngờ và không biết. Chúng tôi phủ kín bề mặt bảng trắng với các chữ và hình vẽ viết bằng nhiều màu sắc rồi xóa chúng đi, và sau đó lại viết kín lên. Chúng tôi không vẽ các đặc điểm địa lý tĩnh; chúng tôi vẽ các mối quan hệ tương quan – mối liên hệ giữa mọi thứ với nhau thay vì riêng lẻ.

Giống như trò tìm kiếm những đồ vật quen thuộc ẩn trong một bức tranh lớn của bọn trẻ, Lực lượng Đặc nhiệm chúng tôi cố gắng định vị các cấu trúc và quy luật quen thuộc trong một tấm thảm hỗn loạn có tên là Iraq. Mặc dù không thể nhìn thấy nhưng chúng tôi biết chắc rằng chúng vẫn ở đó. Khi thu thập tin tức tình báo, chúng tôi vẽ giản đồ về những mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức. Nhưng thay vì những đường thẳng và góc vuông của một sở chỉ huy quân đội, chúng tôi chỉ thấy các mạng lưới chằng chịt không giống như những cấu trúc tổ chức mà chúng tôi từng biết. Các mô hình kỳ lạ xuất hiện trên bảng có vẻ lộn xộn và khó hiểu với nhiều mâu thuẫn – việc tìm hiểu chúng không khác gì đọc tài liệu kỹ thuật bằng ngoại ngữ.



Hình 1

Những gì chúng tôi chứng kiến trên chiến trường đã chỉ ra những mối liên kết bất ổn định này thay vì cấu trúc phân chia cấp bậc quen thuộc mà chúng tôi được huấn luyện để tìm kiếm. Chúng tôi bắt đầu nghĩ đến khả năng rằng mô hình quen thuộc mà chúng tôi tìm kiếm không hề tồn tại – rằng AQI và cuộc chiến này về bản chất hoàn toàn khác với tất cả những gì chúng tôi từng biết trong

quá khứ.

AQI khéo léo sử dụng công nghệ thông tin, nhờ đó làm tăng tính hiệu quả của các chiến thuật được các nhóm quân du kích và khủng bố áp dụng trong nhiều thập kỷ. Điều đó quá rõ ràng, nhưng có một điểm thay đổi lớn hơn. Sự tăng trưởng theo cấp số nhân của mối liên kết toàn cầu đồng nghĩa với việc chúng ta không những phải quan sát các con đường cũ với tốc độ lưu thông nhanh hơn mà còn đối diện với một quang cảnh hoàn toàn khác biệt và liên tục biến đổi. Tương phản với cấu trúc tác chiến chuẩn gồm các đơn vị cấp dưới và các nhân vật bảo thủ, AQI thể hiện phẩm chất linh hoạt. Điều đó không phải là quan trọng nhất hay mạnh nhất nhưng, cũng như thần Proteus, AQI là một kẻ thù khiến ta nản chí vì chúng có thể tự biến hình theo ý muốn.

Ở thành phố Fallujah đậm tính truyền thống và bộ lạc, chúng khoác lên mình bộ áo choàng của tộc trưởng và tài trợ cho các buổi liên hoan đầy chất thơ kiểu Hồi giáo. Thông qua các đại biểu địa phương, gián điệp gây ảnh hưởng lên Hội đồng Mujahedeen Shura của thành phố Fallujah, vốn gồm những nhân vật tôn giáo địa phương được kính trọng mà AQI đã mua chuộc hoặc đe dọa. Nhưng nếu một gián điệp của AQI di chuyển 72km về hướng đông tới Baghdad, hắn ta sẽ hòa vào quang cảnh thành phố, mặc quần áo thành thị và lái xe chở các thiết bị phát nổ tự chế đi lại trong thành phố. Không những không có phương pháp thực hiện chuẩn, chúng còn không có hệ thống phân cấp chuẩn. Mỗi khi chúng tôi nghĩ mình đã giáng một đòn chí tử vào toàn bộ tổ chức, loại bỏ tên cầm đầu cấp cao khiến chúng bị như rắn mất đầu thì chúng lại quay trở lại. Như nhà lý thuyết về mạng lưới kiêm chuyên gia phân tích quân sự John Arquilla đã nói: Chúng tôi đã giết "khoảng 20 'tên số 3' của Al Quaeda trong thập kỷ vừa qua, nhưng tất cả các thành viên trong mỗi mạng lưới đều là số 3". Trong suy nghĩ của chúng tôi, một tổ chức không có một phương pháp khả đoán hay hệ thống chỉ huy rõ ràng thì không thể là một tổ chức được. Với lợi thế của chúng tôi, AQI đáng nhẽ ra đã rơi vào tình trạng hỗn loạn nội bộ. Nhưng không. Nó vẫn hoạt động, lì lợm và mạnh mẽ hơn bao giờ hết, thể hiện sự gắn kết về mục đích và chiến lược.

Chúng tôi không tìm thấy bằng chứng nào thể hiện cấu trúc khó hiểu này là một sản phẩm thiết kế có chủ đích; thay vào đó, nó dường như đã tiến hóa qua việc liên tục thích ứng. Và chúng tôi nhanh chóng nhận ra, nó đại diện cho một thứ thiết yếu của thế giới mới mà chúng ta đang hoạt động trong đó.

Nhiều năm sau đó, vào năm 2010, tôi nhận một vị trí giảng dạy ở trường Đại học Yale, nơi tôi có cơ hội nhìn nhận lại các trải nghiệm này với cộng đồng những người thông minh tinh quái. Tôi có một cuộc tiếp xúc rất thú vị. Tiến sĩ Kristina Talbert-Slagle, một nhà nghiên cứu miễn dịch AIDS xuất sắc, đã đến gặp tôi và muốn biết sự tương đồng mà bà nhận thấy giữa việc nhiễm trùng trong cơ thể người và những cuộc nổi dậy ở một quốc gia có giống với quan sát của tôi hay không. Thật sự là có; HIV hay AIDS không giết chết bất cứ ai ngay nhưng cơ thể con người bị làm suy yếu đến mức dễ bị tử vong bởi các bệnh nhiễm trùng không nguy hiểm khác. Yếu tố môi trường làm suy yếu vật chủ đã gián tiếp làm tăng thêm sức mạnh và nâng cao vị thế của kẻ tấn công.

Vào năm 2004, tôi không có nhiều vốn từ vựng về miễn dịch học, nhưng tôi bắt đầu nhận ra rằng sức khỏe của một tổ chức – cũng như của một sinh vật – không thể được đánh giá trong môi trường chân không; nó là một sản phẩm của sự tương thích với môi trường xung quanh. Việc tìm hiểu môi trường là yếu tố then chốt để tìm ra lý do vì sao chúng tôi thất bại và AQI chiến thắng. Chúng tôi có thể có vũ khí tối tân nhất và những đơn vị đặc nhiệm hiệu quả nhất trên thế giới, nhưng trong vai trò là một tổ chức, chúng tôi không thật sự phù hợp về cả không gian lẫn thời gian.

AQI đã thành công vì môi trường cho phép điều đó. Nguyên nhân chủ yếu là do sự thất bại của nhà nước Iraq, nhưng dường như có yếu tố lớn hơn vượt ra khỏi tầm lãnh thổ quốc gia – một cái gì đó ngắn hạn chứ không đơn thuần về địa lý.

Đã có rất nhiều bài viết đề cập đến việc thế giới trở nên "phẳng" hơn và nhanh hơn như thế nào. Con người trở nên kết nối hơn, di động hơn và di chuyển nhanh hơn bao giờ hết. Bằng cách hạ thấp cái mà các nhà kinh tế gọi là "rào cản thâm nhập" – những chi phí cản trở liên quan đến việc thâm nhập vào một thị trường – những thay đổi này đã mở ra một thế giới cơ hội mới cho những người chơi hoạt động ngoài hệ thống thông thường: Mark Zuckerberg, không có các mối quan hệ của gia đình, vốn khởi nghiệp, hay bằng đại học, nhưng đã thay đổi thế giới trước tuổi 25; Justin Bieber đăng một video tự thực hiện lên mạng năm 2007 và đã bán được 15 triệu album kể từ đó, tích lũy gần 200 triệu đô la trong tài sản cá nhân; và Abu Musab al-Zarquawi, phấn khích trước những hướng dẫn chế tạo bom trực tuyến và quyền lực đã chiêu mộ và thực hiện tuyên truyền trên toàn thế giới, kích động một cuộc chiến tranh. Sự liên kết và khả năng truyền tải thông tin nhanh

chóng đã mang đến cho các nhóm nhỏ sức ảnh hưởng chưa từng có: ban nhạc trong gara, khởi nghiệp trong ký túc xá, blogger được nhiều người biết đến, và tế bào khủng bố[8].

[8] Một tế bào khủng bố (thường gồm 3-5 thành viên) là một đơn vị hoạt động của khủng bố; các thành viên trong mỗi tế bào thường cải trang để hoạt động tại một vùng, chờ tới khi được lệnh hành động. Để bảo đảm an ninh hoạt động, các thành viên của các tế bào gần nhau không biết nhau hay danh tính của người lãnh đạo mình. (BTV)

Về cơ bản, thế kỷ XXI là một môi trường hoạt động khác với thế kỷ XX, và Zarqawi đã xuất hiện đúng thời điểm. Không chỉ là những phòng trò chuyện hay YouTube, cấu trúc của AQI – được kết nối và không phân cấp – là hiện thân của thế giới mới. Theo cách nào đó, chúng tôi có nhiều điểm chung với tình cảnh của một công ty thuộc nhóm Fortune 500 đang cố gắng chống lại một loạt các công ty khởi nghiệp hơn là với một vị chỉ huy của quân Đồng Minh đang chiến đấu với Đức Quốc xã trong Thế chiến II.

Nếu không thể thay đổi môi trường để phù hợp với chúng tôi hơn, chúng tôi sẽ buộc phải thay đổi để phù hợp với nó. Câu hỏi là bằng cách nào? Chúng tôi không phải một nhóm nhỏ những kẻ nổi loạn hoạt động ngoài vòng pháp luật và hành động theo kiểu tới đâu hay tới đó. Lực lượng Đặc nhiệm là một bộ máy quân sự lớn, có thể chế và kỷ luật.

Mặc dù nhanh nhạy hơn so với hầu hết các lực lượng khác, chúng tôi vẫn là một con thủy quái khổng lồ thực sự so với AQI. Làm thế nào để đào tạo một con thủy quái khổng lồ biết cách ứng biến?

KIỂM SOÁT SỰ HỖN LOẠN

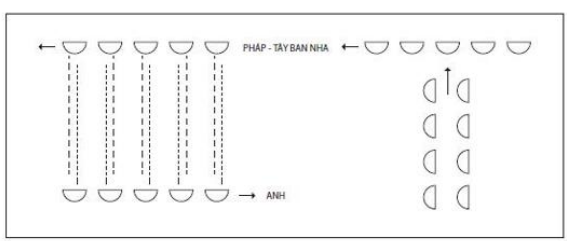
Cũng như những người lính khác, tôi thích nghiên cứu lịch sử quân sự. Ngay cả những trận chiến được kể đi kể lại nhiều nhất cũng có thể có những thông tin lý thú với những ứng dụng bất ngờ. Năm 2004, bị sa lầy trong cuộc chiến chống lại kẻ thù khó nắm bắt và khó đương đầu nhất, tôi say sưa với cuốn sách Seize the Fire: Heroism, Duty, and the Battle of Trafalgar (tạm dịch: Bắt lửa: Chủ nghĩa anh hùng, nghĩa vụ và cuộc chiến Trafalgar) của Adam Nicolson, ghi chép sự kiện đô đốc người Anh Horatio Nelson đối mặt với cả một hạm đội Pháp – Tây Ban Nha siêu việt.

Vào ngày 21 tháng Mười năm 1805, Nelson, vị đô đốc 47 tuổi với thân hình cao 1m68 đứng trên boong tàu của mình, chiếc HMS

Victory, và nhìn chằm chằm vào kẻ thù. Nelson, người đã để lại một mắt và một cánh tay trong những trận chiến trước, hiểu rằng liên hạm đội Pháp – Tây Ban Nha của Napoleon mong sẽ tiêu diệt phần lớn lực lượng của ông, cô lập hải quân Anh và mở đường cho một đội tàu nhỏ khởi động một cuộc xâm lược nước Anh trên đất liền. Nếu quân của Nelson thất bại, nước Anh sẽ sụp đổ. Người Anh chưa từng bị đe dọa như thế này kể từ khi họ bao vây tấn công Hạm đội Tây Ban Nha vào năm 1588.

Tình thế có vẻ không thuận lợi. Nelson chỉ có 27 tàu, trong khi đối phương có tới 33 chiếc. Nhưng ông đã có trong tay một trong những kế hoạch không chính thống được chuẩn bị kỹ càng nhất trong lịch sử quân sự.

Thông thường các đô đốc hải quân tham chiến bằng cách bố trí tàu của họ song song với tàu của kẻ thù. Cả hai bên sẽ xả hàng loạt đạn liên tiếp cho đến khi một hạm đội đầu hàng do bị suy yếu vì tổn hao quân lực, tàu và đạn dược. Cách sắp xếp này tận dụng tối đa việc dàn trận pháo dọc theo chiều dài của tàu chiến. Điều đó cũng tạo điều kiện cho việc kiểm soát tập trung: đô đốc, đứng ở trung tâm đội ngũ, có thể theo dõi toàn bộ trận chiến và phát lệnh bằng cách vẫy cờ hiệu. Cuộc tấn công trở thành cuộc đối đầu trực tiếp của những nghệ nhân điều khiển rối. Tuy nhiên, Nelson lại lên kế hoạch tiếp cận từ bên hông với hai hàng tàu vuông góc và đâm thủng hàng ngũ của Pháp – Tây Ban Nha, chia chúng thành ba phần. Ông hy vọng sẽ khiến hạm đội bất ngờ, làm phân tán cả hai phía của tàu và tạo nên sự hỗn loạn khiến cho chỉ huy của đối phương không thể ra lệnh một cách rõ ràng được.



Hình 2: Hướng tiếp cận truyền thống trong các cuộc hải chiến so với Cú chạm của Nelson – phương pháp mang tính đột phá của Đô đốc Anh Horatio Nelson khi đối mặt với liên hạm đội Pháp – Tây Ban Nha ưu việt hơn.

Khi vẽ trên giấy hay di chuyển theo mô hình trên bàn, ngay cả những người không chuyên cũng có thể thực hiện được các bước đi táo bạo của Nelson. Nhưng sự khác biệt giữa không gian của một bản vẽ trong phòng và vùng biển xáo động ngoài khơi bờ biển Tây Ban Nha khiến việc quản lý kế hoạch này trở nên khó khăn.

Tàu Victory với chiều dài 69,2m là một cỗ máy khổng lồ làm từ gỗ, sắt, vải và dây thừng được vận hành bởi 850 thủy thủ liên tục di chuyển vội vã từ các khoang dưới mặt nước lên đến các đầu trục căng buồm của ba cột buồm lớn. Các thủy thủ sử dụng 41.843m dây thừng để căng và điều chỉnh 5.443m² vải buồm để có được 37 chiếc buồm cần thiết để đẩy tàu. Điều chỉnh buồm trong khi nạp đạn, ngắm bắn và khai hỏa những khẩu súng lớn theo nhịp tròng trành của tàu yêu cầu sự phối hợp chặt chẽ của toàn bộ thủy thủ đoàn được huấn luyện tinh nhuệ. Bình thường, việc bao quát hành động của từng thủy thủ trên cả tám boong tàu trong suốt hải trình đã khó, và trong suốt trận chiến là điều không thể. Không có điều gì diễn ra giống như trong phòng vẽ.

Ngay cả việc vào vị trí sẵn sàng tấn công cũng rất rủi ro. Pháo của tàu quay về hướng cửa tàu và mạn phải, không thể quay lại để bắn về phía mũi hay đuôi tàu. Khi tấn công, đội tàu của Nelson có thể bị sơ hở và mất thế tự vệ trước hỏa lực của địch. Tuy nhiên, một khi đã đâm thủng hàng ngũ của địch, họ có thể khai hỏa, bắn thẳng qua dãy tàu của Pháp và Tây Ban Nha, gây ra những tổn thất nghiêm trọng hơn nhiều so với những cuộc đối đầu thông thường.

Vào ngày 29 tháng Chín, trong buồng chỉ huy của chiếc Victory, Nelson mô tả kế hoạch cho các chỉ huy của mình. Ngày 9 tháng Mười, ông gửi kèm theo một bản ghi nhớ bí mật giải thích rõ hơn hạm đội sẽ chia thành các hàng như thế nào để tấn công kẻ thù. Quan trọng hơn việc vạch ra một chiến lược cụ thể, Nelson chú trọng đến vai trò cá nhân của từng chỉ huy. Điểm cốt lõi trong kế hoạch của ông mà sau này ông gọi là "Nelson touch" (tạm dịch: Cú chạm của Nelson) là: Mỗi chỉ huy nên chủ động hành động khi chiến sự trở nên hỗn loạn. Hiểu rằng kế hoạch có thể bị phá sản, lời khuyên cuối cùng của ông rất đơn giản: "Không vị thuyền trưởng nào có thể phạm sai lầm nghiêm trọng nếu anh ta neo tàu của mình ngay cạnh tàu của quân thù." Như nhà sử học, nhà khảo cổ học Rou Adkins đã viết: "Kế hoạch tấn công đã được quyết định, và mỗi chỉ huy trong hạm đội biết những gì mình sẽ phải làm" nhờ vào kết quả của những buổi họp và các bản ghi nhớ. Adkins giải thích rằng Nelson: "đã kiên nhẫn thấm nhuần ý tưởng của mình vào tâm trí các chỉ huy trong suốt các cuộc thảo luận chiến thuật trước trận chiến. Ông cho phép và thực sự kỳ vọng thuộc cấp vận dụng các sáng kiến của chính mình, đồng thời giảm sự phụ thuộc của hạm đội vào các phương pháp liên lạc truyền thống" như ra hiệu lệnh.

Ngược lại, hạm đội Pháp – Tây Ban Nha, ở cách đó vài dặm, phải

tuân thủ những quy tắc độc đoán. Theo quan sát của Nicolson, Napoleon đã ra lệnh cho Phó Đô đốc Pierre Charles Villeneuve tuyệt đối không được thông tin với các thuyền trưởng của mình về chiến lược tổng quát để đánh bại quân Anh. Adkins cho biết thêm: "Sự lệ thuộc vào mệnh lệnh từ chỉ huy trung tâm là một điểm yếu thường gặp trong hải quân Pháp – Tây Ban Nha, trong đó, theo truyền thống, chỉ huy của từng tàu chiến phải đợi mệnh lệnh truyền tải thông qua cờ hiệu mà cờ hiệu thì có thể bị khói che khuất, bị phá hủy vì hỏa lực của địch hoặc đơn giản là bị hiểu lầm."

Khi mặt trời lên cao, những chiếc tàu nặng nề giương buồm, Nelson, với tàu của mình ở vị trí tiên phong trong thế dàn quân mũi nhọn, dẫn đầu hạm đội bước vào cuộc chiến. Có nhiều yếu tố có thể gặp trục trặc – chỉ cần gió chuyển hướng một chút cũng có thể khiến lợi thế thuận chiều gió của họ bị đảo ngược – nhưng không có gì xảy ra. Họ xuyên thủng đội tàu của liên quân Pháp – Tây Ban Nha và khiến tàu của chúng phân tán khắp mọi hướng. Mọi việc phần lớn diễn ra như kế hoạch – kế hoạch phá vỡ mọi kế hoạch: Sau một loạt va chạm, chỉ huy Pháp – Tây Ban Nha đã không thể điều phối một phản ứng hiệu quả. Mặc dù có ưu thế về kỹ thuật, phe Napoleon đã thua – 19 tàu chiến của họ đã bị quân Anh bắt, trong khi đội quân của Nelson không mất một tàu nào. Đó vẫn là một trong những thành công ấn tượng nhất về mặt chiến lược trong lịch sử hải quân, tuy nhiên, những bài học của nó lại thường bị hiểu lầm.

Nelson là một người xuất chúng với một kế hoạch thiên tài đã thực hiện một chiến thuật khéo léo và thắng một trận chiến khó khăn. Câu chuyện được truyền tụng như thế... nhưng điều đã khiến quân của Nelson chiến thắng không chỉ là sự bất ngờ. Hạt giống của chiến thắng đó đã được gieo rất lâu trước khi Nelson lập kế hoạch hay ra lệnh cho người của mình "đưa tàu mình lại gần tàu của đối phương".

Trong thực tế, chiến thuật của Nelson bắt chước theo các đô đốc vĩ đại trước ông, sự sáng tạo độc đáo của ông nằm trong phong cách quản lý và nền văn hóa mà ông đã xây dựng trong lực lượng của mình.

Về cơ bản, Nelson tạo nên một văn hóa tổ chức đề cao tư duy phê bình và sáng kiến cá nhân, trái ngược với truyền thống thực thi mệnh lệnh. Như Nicolson giải thích: "Nelson tạo ra thị trường, nhưng một khi thị trường đã được tạo ra, ông sẽ trông cậy vào sự chủ động của họ. Các thuyền trưởng của ông sẽ phải coi mình là

các doanh nhân trong trận chiến." Sự phát triển của "các doanh nhân" này phải mất hàng năm đào tạo và rút kinh nghiệm, nhưng kết quả của khoản đầu tư này là Nelson biết rằng quân đội của ông có thể chiến thắng từ tình huống hỗn loạn. Nicolson kết luận rằng: "Người Anh có lợi thế về văn hóa chứ không phải về kỹ thuật, phụ thuộc vào khái niệm 'nhóm của những người anh em[9]'". Chiến thuật Nelson sử dụng ngày hôm đó rất thông minh, nhưng nó chỉ là phần nổi của tảng băng, và điều kỳ diệu thật sự nằm ở dưới mặt nước.

[9] Từ dùng của chính Horatio Nelson để nói về các thuyền trưởng dưới quyền chỉ huy của mình trước và trong Trận đấu sông Nile năm 1798. (BTV)

Điểm cốt lõi trong thành công của ông là sự nuôi dưỡng một cách kiên trì, nhưng cương quyết, năng lực và khả năng thích ứng trong đội của mình. Đối với các tổ chức, mấu chốt ở đây là mối quan hệ quan trọng giữa chiến lược trong giả thuyết và chiến thắng thực tế – nơi mà các nhà lý thuyết giáo điều và các đô đốc bàn giấy thất bại là điểm quyết định để những nhà lãnh đạo thực thụ nổi lên. Thiên tài thực sự của Nelson không nằm ở chiến thuật thông minh mà vì nó ông được nhớ đến, mà nằm ở nhiều năm trời quản lý và lãnh đạo sáng tạo trước đó.

LIMFAC

Năm 2004, tôi đọc về Nelson nhưng tôi cảm thấy mình giống với Phó đô đốc không may mắn của Hải quân Pháp Villeneuve sau khi tham chiến khoảng một giờ đồng hồ hơn. AQI đã tạo nên sự hỗn loạn và khiến chúng tôi bất ngờ, hơn nữa, chúng có thể điều phối hoạt động một cách thống nhất khi cận chiến trong khi chúng tôi – với tất cả những thứ vũ khí tối tân – đã không thể sử dụng chúng hiệu quả để giành chiến thắng.

Chúng tôi có mọi thứ trong tay: nhân lực, súng ống, máy bay, đạn dược, thuốc men. Nhưng hệ thống để kết hợp những yếu tố này và hướng chúng đến kẻ địch lại đòi hỏi những chiến hạm dàn một hàng và một đô đốc có thể bao quát mọi thứ để chỉ huy hiệu quả. Trong quân sự, nơi mà các chữ viết tắt được yêu thích, chúng tôi có một thuật ngữ cho tình huống ngăn cản bạn – một LIMFAC (limiting factor – yếu tố giới hạn). Khi nhìn vào hình ảnh những thi thể cháy đen ở nhà máy xử lý nước thải El Amel, những mạng lưới như giăng bẫy trên tấm bảng trắng, và môi trường mới xung quanh mình, chúng tôi nhận ra rằng hỏa lực và những gì chúng tôi kế thừa được đã thất bại không phải vì sự thiếu nỗ lực hay

thiếu các chiến thuật thông minh, mà vì một điều gì đó trong DNA tổ chức của Lực lượng Đặc nhiệm. Chúng tôi là một tổ chức nổi bật trong thế kỷ XX, nhưng chỉ sử dụng được chút ít vào thế kỷ XXI. Chúng tôi nhận ra rằng, trong số tất cả những thứ hiển nhiên và không mong đợi, LIMFAC của chúng tôi nằm ở nghệ thuật quản lý đời thường.

TÓM LƯỢC

♦ Al Qaeda tại Iraq mà Lực lượng Đặc nhiệm của chúng tôi phải đối mặt vào năm 2004 nhìn bề ngoài giống như một cuộc nổi dậy truyền thống. Nhưng thực chất nó hoạt động không giống bất kỳ điều gì chúng tôi từng thấy trước đây. Thay vì một hệ thống phân cấp truyền thống, nó mang hình thái một mạng lưới phân tán và chứng tỏ hiệu quả hủy diệt đối với Lực lượng Đặc nhiệm tinh nhuệ hơn của chúng tôi, nếu nhìn nhận một cách khách quan.

♦ Cấu trúc không chính thống của AQI khiến chúng phát triển mạnh hơn trong môi trường hoạt động hoàn toàn tách biệt với những thứ mà chúng tôi thường phải đối mặt: Thế kỷ XXI kết nối tốt hơn, nhịp độ nhanh hơn và khó đoán hơn thời kỳ trước. Sự chuyển biến này không chỉ diễn ra trên chiến trường mà còn đang ảnh hưởng đến mọi lĩnh vực của xã hội.

♦ Để chiến thắng, chúng tôi phải thay đổi. Điều ngạc nhiên là sự thay đổi về chiến thuật hay công nghệ mới không cần thiết bằng thay đổi trong cấu trúc nội bộ và văn hóa của lực lượng – nói cách khác là cách tiếp cận của chúng tôi trong việc quản lý.

Chương 2
BỘ MÁY ĐỒNG HỒ

Nhảy dù đột kích là một việc làm hết sức khó khăn và nguy hiểm. Việc đưa một tiểu đoàn hùng mạnh với 600 binh sĩ của Sư đoàn Không vận 82 đổ bộ xuống một khu vực hạ cánh tối đen như mực đòi hỏi sự hoạch định và phối hợp nhịp nhàng. Đầu tiên, cả tiểu đoàn phải tập kết tại sân bay với 12 máy bay vận tải C-17 luôn sẵn sàng trực chiến (trong đó, sáu chiếc chở người, sáu chiếc tải vũ khí hạng nặng). Những người lính nhảy dù, vừa trải qua cuộc tập huấn giờ chót nhằm ôn lại kỹ năng tác chiến, mang dù cùng vũ trang đè nặng trên vai, thận trọng nối đuôi nhau lên máy bay. Các đại đội, trung đội trực thuộc được phân bổ dàn đều khắp đoàn máy bay để khi đến khu vực nhảy dù, họ có thể nhảy dù theo từng giai đoạn đồng bộ, với hy vọng sẽ tiếp đất trong vùng an toàn cùng đồng đội và quân trang của mình. Lính nhảy dù, các gói đạn dược và xe bọc thép được thả xuống trong từng thùng pa-lét dưới những chiếc dù khổng lồ có chỉ dấu để dễ nhận diện trong đêm tối.

Đối với lính nhảy dù, đây là một quy trình quen thuộc. Họ dành hàng ngàn giờ luyện tập nâng cao độ chính xác và đồng bộ, sao cho trong lúc chiến đấu, họ có thể tập hợp trên mặt đất trong thời gian ngắn nhất có thể, đánh bật các cuộc tấn công của kẻ địch và đạt được mục tiêu chiến đấu. Trật tự phải luôn được duy trì. Tuy nhiên, rất nhiều lần lính nhảy dù tiếp đất rải rác khắp nơi, lạc mất xe và đạn dược của mình, và buộc phải tự tổ chức thành LGOPs (các nhóm lính nhảy dù nhỏ) để hoàn thành nhiệm vụ một cách tốt nhất có thể. Thậm chí khi họ tiếp đất cùng nhau, các tiểu đoàn nhảy dù có khi bị mắc kẹt và cô lập bên trong vùng địch mà không có cơ hội củng cố lực lượng và chỉ có ít quân nhu mang theo bên người. Để có cơ may thành công, họ phải học cách tận dụng triệt để những gì ít ỏi mà họ có trong tay; do đó, tính hiệu suất luôn

được đặt lên hàng đầu.

Nhảy dù đột kích thể hiện một mô hình thu nhỏ của nghịch lý cố hữu trong các hoạt động quân sự. Việc theo đuổi những gì có thể dự đoán – những chỉ dẫn được mô tả cẩn thận, những quy trình dễ dàng nhân rộng, sự quy chuẩn hóa khắt khe, và sự tập trung liên tục vào hiệu suất – là nền tảng cho cuộc đấu tranh của quân đội nhằm chống lại sự hỗn loạn không ngừng đe dọa nhấn chìm các chiến dịch. Trong lịch sử, công cuộc theo đuổi tính trật tự này đã mang đến nhiều kết quả ấn tượng. Tuy nhiên, vào năm 2004, chúng tôi đã nghiệm ra rằng nếu chỉ hiệu suất thôi thì chưa đủ. Một nghiên cứu về nguồn gốc của học thuyết này đã tiết lộ lý do vì sao nó hiệu quả khi đương đầu với những mối đe dọa vào những năm 1900, nhưng lại tỏ ra ngày càng thiếu hiệu quả khi phải đối phó với tình trạng hỗn loạn có mạng lưới của thế kỷ XXI.

Từ khi chiến tranh tồn tại, các nhà lý luận quân sự đã và vẫn luôn cố gắng đơn giản hóa thực tiễn chiến đấu thành một bộ nguyên tắc. Tôn Tử, Machiavelli, Napoleon và Clausewitz đều góp phần trong đó, cùng với hàng ngàn những tên tuổi ít được biết đến hơn. Tuy không có một "lý thuyết về mọi thứ" duy nhất nào được chấp nhận, các giảng viên của tôi tại West Point không ngừng nhấn mạnh tầm quan trọng của một bộ các nguyên tắc được chấp nhận rộng rãi. Một trong những nguyên tắc thuyết phục nhất trong số đó nói rằng người chỉ huy nên tập trung sức mạnh chiến đấu áp đảo vào những thời điểm và địa điểm then chốt.

Tập trung sức mạnh chiến đấu thường có nghĩa là tập trung lực lượng thành những đội hình có cấu trúc chặt chẽ nhằm duy trì tính liên kết trong khi tấn công bằng gậy, giáo, gươm, súng trường, hoặc đại bác vào kẻ địch có cơ cấu tổ chức tương tự. Thông thường thì phe nào giữ vững được đội ngũ sẽ thắng trận. Kỷ luật thép và các buổi thao diễn bài bản đã trui rèn cho binh lính khả năng bám trụ hoặc linh hoạt tác chiến khi đối mặt với lằn tên mũi đạn, tấn công vào kỵ binh hay đập tan súng trường. Những cuốn sách hướng dẫn cách huấn luyện trở thành kinh thánh và thao trường là đất thánh.

Quân đội La Mã là một đội quân vận dụng sớm và hiệu quả cách tổ chức được huấn luyện bài bản như chúng ta thường thấy trong một cuộc thả dù. Kỷ luật thép kết hợp với lịch tập trận không ngừng là điểm nổi bật của cuộc sống quân ngũ. Sử gia xuất thân nhà binh Josephus đã mô tả những cuộc tập trận của quân đội La Mã là "những trận đánh không đổ máu", và những trận đánh thành công của họ là "những cuộc tập trận đẫm máu".

Thiết quân luật chi phối mọi hành động của những người lính La Mã, ngay cả trong việc xây dựng căn cứ chiến đấu. Dù đó là một trại tập trung dã chiến hay một công sự kiên cố tại những vùng xa xôi hẻo lánh thì cách bố trí luôn tuân theo một sơ đồ giống hệt nhau. Mỗi người lính nhận một nhiệm vụ cụ thể trong xây dựng và mỗi trại có vị trí nhất định. Việc tiêu chuẩn hóa này cho phép quân La Mã xây dựng hàng rào phòng thủ cho doanh trại một cách nhanh chóng và hiệu quả. Binh lính có thể di chuyển giữa các trại và vẫn tham gia vào công tác thi công mà không phá vỡ trật tự công việc. Sứ giả truyền tin có thể vào doanh trại hoặc leo lên pháo đài và ngay lập tức biết nơi để tìm vị thống lĩnh. Quan trọng nhất là, trong lúc hỗn loạn và rối ren khi bị kẻ địch tấn công, cánh vệ binh có thể tự thiết lập hàng ngũ một cách nhanh chóng và hiệu quả.

Vào mùa đông năm 1778, quân đội tan tác của George Washington đã được tái sinh theo mô hình tương tự, chú trọng vào kỷ luật thép và sự thống nhất trong hành động. Friedrich Wilhelm August Heinrich Ferdinand von Steuben (thường được gọi là Nam tước von Steuben), một sĩ quan gốc Phổ ngoại đạo đã tham gia vào lực lượng tại Valley Forge, đưa ra một chương trình tập luyện được công nhận đã làm thay đổi năng lực cũng như hiệu quả tác chiến cho Quân đội Lục địa còn non trẻ.

Để đạt được hiệu suất chiến đấu và tính khả đoán, quân đội đã định hình quy cách ăn mặc, huấn luyện và rèn luyện kỷ luật cho binh lính trở thành những linh kiện có thể hoán đổi vị trí cho nhau trong một cỗ máy quân sự. Bắt đầu từ lúc ghi danh nhập ngũ, thực hiện nghĩa vụ quân sự, hay có khi là bị cưỡng ép tòng quân, binh sĩ đã được ăn mặc và trang bị để trông càng giống nhau càng tốt. Quân phục, ngoài việc giúp dễ nhận biết các phe trên chiến trường, còn có tác động rất lớn đến hành vi. Frederick Đại đế đã cho gắn những chiếc cúc vô ích vào tay áo của quân phục để ngăn binh lính đưa tay chùi mũi. Các bộ quân phục ngày nay buộc người mặc phải có tư thế và tác phong thẳng người. Tinh tế hơn, chúng còn giúp củng cố lòng trung thành, niềm tự hào và cảm giác thuộc về – tất cả đều là một phần trong "quy trình lính hóa".

Khi tôi gia nhập Trung đoàn Biệt kích với tư cách là một đại úy trẻ tuổi, các Quy trình Thao tác Chuẩn (SOPs) mà tôi phải tuân theo gần như chi tiết đến nực cười. Tôi phải sắp xếp quân nhu trong ba-lô của mình giống hệt như mọi lính biệt kích khác, và từng món phải ở chính xác từng ngăn trong ba-lô. Xẻng đào hầm có thể gập đôi (một dạng xẻng nhỏ) được gài vào bên trái và được ràng chặt

bằng dây dù với nút thắt theo quy định. Ai không chấp hành theo Quy trình Thao tác Chuẩn sẽ bị chỉnh đốn ngay tắp lự, có khi còn bị phạt đi đều bước 19,3km vào ngày thứ Bảy, trên lưng cõng món quân trang đã được chỉnh đúng quy cách.

Quá đề cao sự nghiêm ngặt như vậy có vẻ khá vô lý. Nó chắc hẳn đã mang lại cho cụm từ "Kỷ luật quân đội" cái danh tiếng là từ viết tắt ám chỉ bất kỳ phương pháp chuyên quyền độc đoán nào nhằm đè bẹp tính cá nhân. Nhưng ắt hẳn phải có lý do khi đưa ra các quy định này. Trong đêm tối, dưới hỏa lực của địch, lính biệt kích phải có khả năng xác định vị trí của nước uống, băng gạc và đạn dược trong vài giây. Một chiếc ba-lô đóng đồ đâu vào đấy có thể tạo sự khác biệt khi đứng giữa lằn ranh sinh tử. Khi một lính biệt kích nhảy ra khỏi máy bay vận tải quân sự C-130 từ khoảng cách 3.678m so với mặt đất, điều tối quan trọng là dù của anh ta đã được gấp lại đúng theo từng bước chính xác với sự tập trung tỉ mỉ đến từng chi tiết.

Cũng hệt như để tính toán giỏi thì ta phải bắt đầu bằng việc học những phép cộng cơ bản, những quy định tỉ mỉ và máy móc nhằm đảm bảo rằng tất cả các dây đai dù đều ở đúng vị trí bắt đầu từ những thứ nhỏ nhặt nhất, như nút thắt giữ chắc xẻng đào hầm. Đa phần các nhiệm vụ – thu xếp quân trang, đổ bộ đường không, xóa sạch một căn cứ địch – đều được nghiên cứu và các giải pháp cũng được kiểm nghiệm, sau đó được thực hành bởi hàng ngàn người không phân biệt nam nữ. Sự quy chuẩn hóa và thống nhất cho phép các nhà chỉ huy quân sự và các chuyên gia lập kế hoạch tạo ra một lớp vỏ trật tự và khả đoán cho một môi trường náo loạn, đó là chiến tranh. Các quy chuẩn này càng trở nên quan trọng hơn khi một lực lượng mở rộng quy mô nhân sự. Đối với quy mô của các lực lượng vũ trang Hoa Kỳ, quy chuẩn hóa là rất cần thiết.

Những rủi ro đối với các tổ chức quân sự là rất rõ ràng và sâu sắc – chiến tranh là thắng hoặc thua, là sống hoặc chết – nhưng các tổ chức dân sự cũng phải vật lộn với những câu hỏi cơ bản về tính cá nhân, sự quy chuẩn hóa và tính khả đoán của kết quả. Từng công ty riêng lẻ và toàn bộ nền kinh tế đều phụ thuộc vào việc các nhà lãnh đạo kinh doanh biết cách quản lý hiệu quả nhất để đạt được thành công. Trong khi các lực lượng chiến đấu đã phát triển những mô hình mẫu như vậy từ thời Sparta, khái niệm quản lý hành vi theo mô hình từ trên xuống dưới, được xác định trước một cách cứng nhắc và "khoa học" trong lĩnh vực dân sự phần lớn là di sản của kỹ sư theo đạo Quaker, Frederick Winslow Taylor, từ thế kỷ XIX. Tư tưởng của ông ảnh hưởng rất sâu rộng lên cách

chúng ta nghĩ về phương thức làm việc – từ việc vận hành doanh nghiệp đến việc sắp đặt các thiết bị nhà bếp. Đối với Lực lượng Đặc nhiệm của chúng tôi và đối với những tổ chức khác trong thế kỷ XXI, di sản từ những ý tưởng của Taylor vừa là giải pháp vừa là vấn đề.

QUY TRÌNH HOÀN HẢO

Những gì mà người đàn ông 44 tuổi mang tên Taylor ra mắt tại Triển lãm Thế giới tổ chức tại Paris năm 1900 thực sự quá tốt đẹp và đã truyền cảm hứng cho nhiều người cống hiến đời mình cho tầm nhìn ấy của ông. Trong một căn lều nhỏ nằm ngoài rìa hội chợ quốc tế nổi tiếng đó, ông đã tái tạo một phần của nhà máy thép mà ông đang điều hành ở Bethlehem, Pennsylvania, cách đó 5.794km: Chỉ với một, hai chiếc máy tiện và vài công nhân, họ có thể sản xuất ra hàng loạt mảnh kim loại. Đối với khách tham dự hội chợ vào thời điểm ấy, tốc độ sản xuất mà hệ thống của ông đạt được quả là kỳ diệu: Tốc độ thông thường mỗi phút là 2,74m thép; hệ thống của Taylor có thể cắt được 15,24m thép. Vào thời đó, sản xuất công nghiệp là ngành công nghệ hấp dẫn nhất, và sự trình làng của Taylor cũng ấn tượng như khi Steve Jobs giới thiệu chiếc iPhone đầu tiên.

Mọi người đổ đến châu Âu và mất hàng giờ chen chúc qua hàng người đứng bên ngoài lều của Taylor để được chiêm ngưỡng hệ thống của ông dù chỉ vài phút. Nhà luyện kim người Pháp Henri-Louis Le Châtelier đã viết rằng: "Lúc đầu, chẳng ai tin nổi kết quả phi thường ấy… nhưng rồi chúng tôi buộc phải tin vào mắt mình." Một kỹ sư người Anh đã so sánh đột phá này của Taylor với phát minh bóng đèn điện. Một kỹ sư thiết kế nổi tiếng đã quả quyết rằng mẫu máy này là "một bước ngoặt trong lịch sử nhân loại".

Vậy ông ấy đã tạo nên thứ gì? Một chiếc máy cắt thép tân tiến? Một phương thức mới để làm nóng hoặc nguội kim loại? Điểm sáng trong phát minh của Taylor không nằm ở công nghệ – những chiếc máy của ông cũng tương tự như máy móc ở những công ty khác. Khả năng thiên tài của ông nằm trong tính chuẩn mực của các quy trình mà ông đưa ra, nguyên tắc hệt như quy trình thực hiện phức tạp đối với một cú nhảy dù đột kích. Thông qua một loạt các thí nghiệm, Taylor đã xác định được nhiệt độ tối ưu để cắt thép, khoảng cách tối ưu giữa người thợ và chiếc máy, cách tối ưu khi dùng nước để làm mát máy tiện, và tốc độ tối ưu cho băng chuyền bên trong. Khi tất cả khớp với nhau thì sẽ không hao tốn một giây nào, một gam nguyên liệu nào hay một nỗ lực lao động nào của công nhân.

Taylor đã tạo ra nhiều sản phẩm hơn, nhanh hơn, tốn ít nguyên liệu và sức lực hơn. Dù không phải là một kỹ sư được đào tạo chính quy, nhưng về bản chất, Taylor là người có thói quen tối ưu hóa mọi việc. Một người bạn thuở nhỏ của Taylor kể rằng, khi còn là một cậu bé, mỗi khi đi dạo quanh thị trấn, Taylor đã "nỗ lực khám phá cách bước chân sao cho dài nhất mà tiêu tốn ít năng lượng nhất; hoặc cách nào nhảy qua hàng rào dễ nhất; độ dài và tỷ lệ tiêu chuẩn của một cây gậy đi bộ". Tư duy này, đem áp dụng vào vấn đề tổ chức nhân sự, đã đúc kết thành một học thuyết có ảnh hưởng sâu rộng nhất trong lịch sử ngành quản lý.

Ở tuổi 17, Taylor đã từ chối theo học ở Harvard để vào làm việc trong một nhà máy. Là một đứa trẻ có trí năng đặc biệt, ông từng theo học trường nội trú tại Học viện Phillips Exeter, nơi mà ông đã cống hiến hết mình cho các nghiên cứu riêng và luôn đứng đầu lớp. Có vẻ như việc nối gót cha mình, nhận một công việc tốt trong ngành luật, đặc biệt là sau khi ông được nhận vào trường đại học từ đầu năm cuối cấp ba, là chắc chắn trong tầm tay. Nhưng trong khoảng thời gian đó, những cơn đau đầu và suy giảm thị lực đã khiến cha mẹ ông tin rằng ông đang "học hành quá tải". (Có lẽ ông chỉ bị viễn thị thôi.) Vì vậy, vào cuối năm 1874, ông lên xe ngựa quay về căn nhà yên tĩnh của mình tại Pennsylvania. Sau một vài tháng nhàn rỗi, Taylor khao khát một cái gì đó – bất cứ điều gì – có thể khiến ông bận rộn. Ông đăng ký học nghề tại Công ty Công trình Thủy lợi, một công ty nhỏ ở trung tâm thành phố Philadelphia chuyên sản xuất máy bơm hơi và thiết bị thủy lực.

Tại công ty, Taylor say mê với sự hối hả và rộn ràng của ngành công nghiệp. Lần đầu tiên, ông quen biết những người dùng đôi bàn tay để kiếm sống. Ông học được cách tạo ra những cỗ máy vốn chất đầy trong nhà mình, biết được cuộc sống trong công xưởng là như thế nào, và thậm chí tập tành chửi thề (mà với nhiều người điều này thật kỳ quặc). Xã hội này khác xa với môi trường ông lớn lên tại Cicero và George Fox, nhưng Taylor tin rằng công nghiệp đang định hình lại thế giới. Sau này, ông có viết rằng sáu tháng trong công xưởng chính là "học phần có giá trị nhất trong suốt sự nghiệp học hành của tôi".

Taylor dần bị cuốn hút bởi sự tương phản giữa khoa học chính xác của các máy móc với những quy trình tương tác hết sức thiếu khoa học giữa con người và những thiết bị tuyệt vời này. Mặc dù cuộc cách mạng công nghiệp đã mở ra một kỷ nguyên mới về công nghệ nhưng các cơ chế quản lý đưa mọi thứ vào guồng không hề thay đổi từ thời hoàng kim của cánh thợ thủ công, các

cửa hàng nhỏ lẻ và các nghiệp đoàn: Đa phần kiến thức đều dựa trên kinh nghiệm, tích lũy từ mẹo mực và mánh lới được những người thợ ham học hỏi truyền lại trong quá trình học nghề bền bỉ. Một thợ máy kỳ cựu đã viết rằng: "Như một quy luật, người thợ máy không có đủ thông tin chuẩn. Họa hoằn lắm mới có người khuyên bạn vài điều hay, nhưng đó chỉ là ngoại lệ, chứ chẳng phải luật lệ."

Ngày đầu tiên Taylor đi làm, một quản đốc xòe cây thước không vạch kẻ trước mặt ông, ướm ngón tay dọc theo thước và đố Taylor chiều dài chính xác của nó là bao nhiêu. Một mẹo hữu ích, Taylor nghĩ thầm, nhưng tại sao lại không có số trên thước nhỉ? Khi dập khuôn một công cụ, họ dạy Taylor cách làm nóng kim loại và rèn nó thành một mũi nhọn có hình dáng tựa như cạnh viên kim cương. Nhưng tại sao phải là hình dạng đó? Chẳng ai buồn giải thích. "Đó là cách làm truyền thống," ông ghi chép. "Không dựa trên cơ sở khoa học nào." Mỗi công nhân sẽ tự mày mò học kỹ năng quai búa, làm nóng chảy, tôi thép, tự quyết khi nào làm việc và nghỉ ngơi,... theo cách mà họ cho rằng tối ưu hơn so với đồng nghiệp. Bởi vì không có diễn đàn nào để so sánh hiệu suất làm việc của họ nên mọi người cứ tiếp tục theo cách mà họ nghĩ là tốt nhất. Không thể có chuyện tất cả đều đúng được, Taylor nghĩ – Chắc chắn chỉ có duy nhất một cách là tốt nhất thôi[10].

[10] Phù hợp thay, The One Best Way (Một cách tốt nhất) là nhan đề cuốn sách xuất sắc và hoàn hảo về tiểu sử của Taylor do Robert Kanigel thủ bút (mà nhờ đó chúng tôi hiểu thêm về con người ông). (TG)

Mặc dù Taylor tuyên bố rằng ông "dành sự đánh giá cao, sự tôn trọng và lòng ngưỡng mộ đối với các thợ máy lao động quần quật mỗi ngày", nhưng ông cũng nảy sinh thái độ khinh thị đối với bản tính tùy tiện cẩu thả, làm việc dựa vào trực giác của công việc lao động phổ thông. Ông dần tin rằng thái độ bảo vệ kiến thức nghề của họ đã ngăn không cho ngành công nghiệp đạt được hiệu suất hoạt động trên diện rộng. Công nghệ đã tiến bộ vượt bậc, và giờ đây cơ chế quản lý lại trở thành LIMFAC.

Lên vị trí mới tại Nhà máy Thép Midvale, ông được giao nhiệm vụ quản lý công xưởng. Nhìn vào bất cứ đâu, ông đều thấy những quy định lỏng lẻo có thể thắt chặt, lượng dầu mỡ có thể cắt giảm, hàng thứ phẩm có thể loại bỏ nếu không có những lỗ hổng trong các quy trình.

Tin rằng mọi người có thể làm nhiều hơn nữa, ông nâng mức sản

lượng tối thiểu lên. Đáp lại, đám công nhân xem ông như một kẻ mới nổi kiêu ngạo, họ hùa nhau đập phá máy móc và đình công. Taylor bắt họ trả tiền sửa chữa, giảm lương thưởng, và thậm chí sa thải họ.

Sau hai năm đấu tranh, mà sau này khi nhớ lại, Taylor cho rằng đó là quãng thời gian đau khổ nhất trong cuộc đời mình. Ông đã ngộ ra rằng: Ông sẽ không buộc những người công nhân làm việc cực nhọc hơn mà sẽ chỉ cho họ thấy rằng việc nâng sản lượng hoàn toàn có thể thực hiện được. Ông sẽ tập trung nghiên cứu thực tiễn, thứ mà hàng thế kỷ nay đều quen dựa vào quy tắc kinh nghiệm; ông sẽ tìm ra "một cách tốt nhất" để cắt thép, chứng minh ưu thế của phương pháp này, và tiếp theo là buộc tất cả mọi người áp dụng chính xác quy trình ấy. Từ đó ông bắt đầu một loạt thí nghiệm làm thay đổi thế giới lao động qua nhiều thế hệ.

BỘ MÁY ĐỒNG HỒ

Với cây bút, cuốn sổ và chiếc đồng hồ bấm giờ trong tay, Taylor lượn vòng quanh các công nhân trong phân xưởng, căn giờ mọi công đoạn, điều chỉnh hành động của họ, cứ căn căn chỉnh chỉnh như thế. Ông thuê hẳn một trợ lý để ghi chép thời lượng của từng công đoạn sau mỗi lần điều chỉnh. Quyết tâm càng "khoa học" càng tốt trong công cuộc tối ưu hóa của mình, ông hành động theo những thôi thúc đậm màu tối giản hóa của cơ khí học cổ điển, phân tách từng công việc cụ thể thành những công đoạn nhỏ nhất, phân tích lao động công xưởng với các thiết bị thông minh như những công cụ mà Isaac Newton đã sử dụng để phân tích và khám phá ra ý nghĩa của lực hấp dẫn trong thế giới vật chất. Đối với trường hợp các công nhân ở Midvale, hoạt động sản xuất là tập hợp những công đoạn rời rạc, và ông tiếp tục đo đếm, so sánh, lại điều chỉnh rồi tính toán phương thức nhanh nhất có thể để thực hiện mỗi công đoạn. Cứ thế "tích tiểu thành đại", dần dần mỗi công đoạn tối ưu hợp lại đã tạo ra sự khác biệt đáng kể trong hiệu suất sản xuất.

Dựa trên những phát hiện của mình, Taylor đưa ra các thẻ hướng dẫn chi tiết: Thay vì được giao nhiệm vụ với mục tiêu chung chung là "gia công lốp", giờ đây công nhân sẽ được hướng dẫn phải:

Đặt lốp xe vào máy sao cho dễ xoay...

Chà mặt trước...

Hoàn thiện mặt trước...

Chà mặt trong...

Hoàn thiện mặt trong...

Mỗi một công đoạn đều phải được hoàn thành trong một khoảng thời gian nhất định.

Mặc dù khái niệm về "cách làm tốt nhất" khá phổ biến hiện nay, nhưng tại thời điểm đó, phương pháp làm việc của mỗi người thợ là bí quyết tay nghề của riêng người đó: thay đổi tùy lúc, đậm tính cá nhân và là sự hãnh diện của chính họ. Đối với những người tự cho rằng mình là thợ lành nghề, khi bị sắp xếp lại công việc trong đó họ bị coi là những bánh răng không có đầu óc trong một cỗ máy lớn, họ cho đó là xúc phạm danh dự, thế nên họ đình công, nghỉ việc. Trong một lá đơn tố cáo hệ thống "làm nhục" của Taylor, cánh công nhân đồng tình rằng: "Bất cứ ai bị bấm giờ nên từ chối làm tiếp." Thật không may cho những người thợ đình công, đề nghị trên không còn gây ảnh hưởng nghiêm trọng như cách đó vài năm nữa: Hệ thống mà Taylor đưa ra có nghĩa rằng – một khi công việc đã được nghiên cứu, đánh giá, và công thức hóa – những công việc đòi hỏi tay nghề của họ sẽ trở thành những bước đơn giản mà bất cứ ai cũng có thể thực hiện được. Ông có thể tìm những công nhân mới, với tinh thần hợp tác cao hơn, và vì năng suất gia tăng đáng kể nhờ vào hệ thống ưu việt của mình nên ông có thể trả lương cho họ cao hơn. Taylor không sợ công nhân nghỉ việc; ông sẽ sa thải bất cứ ai không thể bắt kịp với những gì mà ông đã lập trình sẵn cho một ngày làm việc đến nơi đến chốn.

Phương pháp của Taylor đúng là tàn nhẫn, nhưng đối với giới chủ doanh nghiệp, họ đón nhận kết quả nghiên cứu của ông. Chi phí chạy nồi hơi giảm từ 62 đô la (khoảng 2.000 đô la hiện nay) xuống còn 11 đô la; gia công một chiếc lốp xe bấy giờ chỉ mất 1/5 thời gian trước đó; sản xuất một quả đại bác bấy giờ chỉ mất 90 phút thay vì những mười giờ; chỉ cần 1.200 công nhân cũng có thể đảm đương khối lượng công việc mà ở bất kỳ công ty nào cũng phải cần đến 2.000 nhân công.

Các dữ liệu đã chứng minh cho chính kiến của Taylor về sự mất cân đối giữa sức mạnh công nghệ và cách vận hành nhà máy, và khẳng định tiềm năng cải thiện hiệu suất to lớn thông qua việc tối ưu hóa và tiêu chuẩn hóa thật nghiêm ngặt và tối giản. Ông mở rộng việc điều chỉnh các công việc, phát hiện ra những khâu tắc

nghẽn trong nguồn cấp nguyên liệu và sự thiếu hiệu quả khi chạy máy. Từ cách bố trí phòng ốc, cách quét sàn, cách ghi đơn hàng, đến cách trả nguyên liệu, tất cả đều theo quy trình ấn định ghi trên các thẻ hướng dẫn của ông. Triệt để thắt chặt dây chuyền sản xuất, ông tìm kiếm một giải pháp tối ưu cho mọi nút thắt và trục trặc trong công việc, tiết kiệm vài giây ở khâu này, vài đồng ở chỗ kia.

Ở phân xưởng nhỏ thì tiết kiệm như thế có thể không đáng là bao, và đó là lý do tại sao quy tắc kinh nghiệm lại có hiệu quả ở đây còn việc quản lý mang tính can thiệp sẽ phản tác dụng. Nhưng với quy mô sản xuất công nghiệp thì khác, những khoản tiết kiệm nhỏ khi nhân lên ở hàng trăm cỗ máy và hàng ngàn công nhân thì sẽ tạo nên sự khác biệt rất lớn trong năng suất và lợi nhuận.

Đến năm 1890, Midvale trở thành doanh nghiệp đầu ngành và Taylor rời công ty để theo đuổi giấc mơ lớn về "một nơi làm việc thống trị bởi khoa học". Nỗ lực của Taylor rất khớp với tư duy khoa học đương thời, chịu ảnh hưởng sâu sắc bởi sự đơn giản tinh tế của những nhà khoa học trước đó như Newton và Pierre-Simon Laplace, người được mệnh danh là "Newton của nước Pháp". Khoa học vào thời điểm đó bị thống trị bởi khái niệm của thuyết tiền định – rằng bất kỳ điều kiện ban đầu nào cũng chỉ mang đến một và duy nhất một kết quả, không thể khác được: Chẳng hạn ném một quả bóng với một tốc độ nhất định thì ta sẽ có một quỹ đạo dự đoán được, giống như chuyển động của một hành tinh trong quỹ đạo. Trong suốt thế kỷ XIX, những hiện tượng mà từ xưa được xem là tác phẩm của Chúa Trời thì giờ đây nhân loại đều giải thích được. Tầm nhìn thuộc về "thế giới vận hành như 'bộ máy đồng hồ'", trong đó tất cả các quy luật đều thống nhất và mọi quan hệ nhân-quả đều có thể dự đoán được. Nếu bạn nắm được các quy tắc và các yếu tố đầu vào, bạn có thể đoán trước và đôi khi điều khiển được kết quả đầu ra. Thách thức đặt ra là phân tách "bộ máy đồng hồ" để tìm hiểu xem các chi tiết ăn khớp với nhau như thế nào.

Taylor tạo ra một nhà máy vận hành như "bộ máy đồng hồ", loại bỏ sự sai biệt một cách có hệ thống. Ông nghiên cứu mọi công việc cho đến khi hiểu tường tận từ trong ra ngoài, uốn nắn nó cho đến khi đạt hiệu suất cao nhất, và đảm bảo phải áp dụng các quy trình chính xác đó trên quy mô rộng. Bởi vì ông có khả năng nghiên cứu và dự đoán nên ông có thể kiểm soát được. Ông đặt tên học thuyết của mình là "sự quản lý khoa học".

Taylor trở thành chuyên gia quản lý đầu tiên trên thế giới. Tại một

nhà máy giấy ở Wisconsin, người ta nói với ông rằng phương pháp nghiền và sấy không thể áp dụng cắt giảm theo kiểu khoa học như vậy. Ông áp dụng hệ thống của mình và chi phí mỗi tấn nguyên liệu giảm từ 75 đô la xuống còn 35 đô la, trong khi chi phí nhân công cho mỗi tấn thành phẩm giảm từ 30 đô la xuống còn 8 đô la. Tại một nhà máy sản xuất bạc đạn, ông thử nghiệm với tất cả mọi thứ, từ mức độ chiếu sáng đến thời gian nghỉ, và quan sát sự gia tăng trong sản lượng cũng như chất lượng sản xuất trong khi cắt giảm số lượng nhân công từ 120 xuống còn 35 người; tại một nhà máy gang, ông đã nâng sản lượng đầu ra của công nhân từ 12,5 lên thành 47 tấn thép mỗi ngày, và giảm số lượng công nhân từ 600 xuống còn 140 người.

Vào lúc mà căn lều của Taylor tại triển lãm ở Paris cho thế giới thấy cách thức nhà máy thép Bethlehem có thể sản xuất ra 15,24m kim loại mỗi phút, cũng là lúc học thuyết mà ông đã phát triển để giải quyết cuộc đấu tranh trong công xưởng ở Midvale trở thành cẩm nang cho các nhà tư bản công nghiệp tiên tiến.

“CHÚNG TÔI ĐÃ THUÊ NGƯỜI KHÁC
ĐỂ SUY NGHĨ RỒI.”

Ý tưởng của Taylor lan truyền từ công ty này đến công ty khác, từ ngành công nghiệp này sang ngành công nghiệp khác, và từ giai cấp công nhân sang giới văn phòng (đã có cách tốt nhất để cho giấy vào máy đánh chữ, cách ngồi tại bàn làm việc, cách kẹp các trang giấy với nhau). Ý tưởng đó còn len lỏi vào chính trường. Triết lý của ông về việc thay thế trực giác của người thực hiện công việc bằng hiệu suất tối giản được thiết kế bởi một nhóm độc lập đã đánh dấu một cách điều động nhân sự mới mẻ. Đó là yếu tố hành vi song hành với các tiến bộ kỹ thuật của ngành sản xuất công nghiệp.

Thành công của Taylor là đại diện cho sự hợp thức hóa “quản lý” thành khoa học. Trước đây, cương vị quản lý là phần thưởng dành cho những nhân viên thâm niên theo công thức “lương cao, việc nhàn”. Vai trò chính của người quản lý là giữ cho mọi thứ hoạt động trơn tru và duy trì tinh thần lao động. Theo công thức của Taylor, các nhà quản lý phải vừa là những nhà nghiên cứu khoa học vừa là kiến trúc sư tạo dựng hiệu suất trong công việc.

Điều này đã vạch ra một đường lối bất di bất dịch giữa tư tưởng và hành động: Các nhà quản lý chịu trách nhiệm tư duy và lập kế hoạch, còn công nhân sẽ thực hiện nó. Không còn cảnh trông đợi người lao động hiểu mọi thứ hoạt động bằng cách nào và lý do tại

sao nữa – trên thực tế, các nhà quản lý thấy rằng việc giảng giải cho người lao động hiểu rõ hoặc trả thêm tiền cho chuyên môn của họ là một dạng lãng phí. Tại nhà máy giấy, Taylor gặp một hệ thống mà công nhân đều đặn gửi mẫu nước thủy phân cho một nhà hóa học. Taylor thay thế nhà hóa học bằng một giá đựng ống nghiệm chứa đầy nước thủy phân ở những điều kiện tiêu chuẩn khác nhau. Công nhân chỉ cần xác định ống nào khớp với mẫu nước của mình nhất và xử lý các bước tiếp theo như hướng dẫn. Kết quả là, một công nhân lành nghề với mức lương cao ngất có thể được thay thế bằng một đứa trẻ vị thành niên ít học chỉ cần khoản lương còm. Bằng cách đặt ra các hướng dẫn cực kỳ chính xác và in một vài bảng biểu, Taylor một lần nữa có thể mạnh dạn thay thế các công nhân dày dặn kinh nghiệm, phải trả lương cao bằng những lao động trẻ tuổi, những người trung thành tuyệt đối vào một quy trình chuẩn.

Taylor nói với công nhân rằng: "Tôi thuê các anh vì các anh mạnh khỏe và có thể vận hành máy móc. Chúng tôi đã thuê người khác để suy nghĩ rồi." Trong cuốn sách đã trở thành kinh thánh cho học thuyết của ông, cuốn The Principles of Scientific Management (tạm dịch:Những nguyên tắc quản lý khoa học), ông miêu tả người lao động như những kẻ ngốc, chế giễu cách làm việc của họ và mô tả họ là những kẻ "đầu óc chậm chạp". Trong một đoạn ông viết rằng:

Đầu óc [người lao động] ngốc nghếch và thản nhiên đến mức anh ta gần giống như một con bò… người thợ xử lý gang giỏi nhất cũng không thực hiện công việc đó một cách khoa học nhất. Anh ta ngu ngốc đến độ với anh ta từ "tỷ lệ" chẳng mang ý nghĩa gì sất, và do đó anh ta phải được một người thông minh hơn rèn thói quen làm việc cho đúng với các quy luật của môn khoa học này trước khi anh ta có thể thành công.

Tuyên bố của Taylor thật khiêu khích và thiếu chính xác, nhưng ông đã đúng khi chỉ ra rằng nhiều người làm việc không hiệu quả, và nhiều cái thiếu hiệu quả nhỏ nhân lên ở quy mô công nghiệp sẽ làm giảm năng suất. Thế giới ngày càng trở nên phức tạp hơn rất nhiều so với thời đại của các doanh nghiệp chập chững khởi nghiệp và doanh nghiệp gia đình nhỏ lẻ. Độ phức tạp đã vượt qua ngưỡng khiến cho trực giác và các ứng biến cục bộ không còn tác dụng với những nỗ lực huy động sản xuất diện rộng. Phạm vi và độ phức tạp của các quy trình sản xuất đã mở rộng tới mức đòi hỏi phải có những người lên kế hoạch và điều phối viên để đảm bảo rằng tất cả các công đoạn đều liền mạch và phát huy tối đa hiệu quả lẫn hiệu suất. Việc các quản lý trở thành nhà tư tưởng và sẽ

chịu trách nhiệm đưa ra kế hoạch chi tiết – đồng thời vai trò công nhân giảm thiểu chỉ còn là người thực hiện các chỉ thị đó – dường như là một hệ quả tất yếu.

Đơn giản hóa chính là cốt lõi của nỗ lực tăng hiệu suất. Cách tiếp cận của Taylor chia tách công việc thành các công đoạn đơn giản nhất – việc lót sàn thành một chuỗi gồm năm bước riêng biệt; gia công lốp xe thành một chuỗi 12 bước. Chỉ có các nhà quản lý – các nhà hoạch định và điều phối – mới cần hiểu mọi thứ xâu chuỗi với nhau như thế nào. Một hệ thống như thế khai thác các ích lợi của việc chuyên môn hóa tuyệt đối, như chủ trương trong cuốn sách của Adam Smith và David Ricardo hàng trăm năm trước đó. Dây chuyền lắp ráp xe ô tô nổi tiếng của Henry Ford, vào năm 1913 đã rút ngắn thời gian sản xuất một chiếc ô tô từ vài ngày còn 93 phút bằng cách chia quy trình lắp ráp thành một chuỗi tác vụ chuyên biệt, chính là sự mở rộng tự nhiên cho quan điểm của Taylor[11].

[11] Điều đáng chú ý là Ford phủ nhận ảnh hưởng của thuyết quản lý khoa học. Thế nhưng rõ ràng là phương pháp tiếp cận của cả hai đều xuất phát từ niềm tin cơ bản về hiệu suất. (TG)

Các nhà hoạch định quân sự đã sử dụng chiến lược của Taylor – chia tách công tác lập kế hoạch với công tác triển khai, chuẩn hóa và chú trọng vào hiệu suất – từ nhiều thế kỷ trước khi Taylor ra đời. Nhưng ý tưởng của Taylor đã khích lệ cho nhiều nhà lãnh đạo quân sự tìm tòi những cách thức mới để xây dựng một lực lượng chiến đấu hiệu quả hơn. Giai đoạn trước Thế chiến I, các đội quân châu Âu lập những kế hoạch phức tạp nhằm huy động và điều động lực lượng vũ trang khổng lồ của họ, dựa trên hoạt động đúng giờ giấc của ngành đường sắt. Những nhà hoạch định theo trường phái đơn giản hóa chia các cuộc tấn công thành từng tấc đường hành quân mà mỗi lữ đoàn dự kiến sẽ đi được trong mỗi giờ. Những người ở vị trí thấp trong chuỗi chỉ huy sẽ nhận được mệnh lệnh tương tự như thẻ hướng dẫn của Taylor. Nhà sử học A. J. P. Taylor gọi phương pháp này là "chiến tranh bằng thời gian biểu".

Khi Mỹ tham gia Thế chiến I, đất nước chuyển sang các hệ thống đơn giản hóa để nâng sản lượng súng đạn, bom mìn và quân nhu lên mức cao nhất kể từ trước đến bấy giờ. Sử gia Samuel Haber đã viết rằng: "Hiệu suất trở thành một nhiệm vụ yêu nước... Sự ủng hộ tích cực của Taylor đối với dây chuyền sản xuất không giới hạn đã trở thành lẽ thường." Khi Thế chiến II bùng nổ sau đó chỉ 20 năm, nhờ các hệ thống đơn giản hóa mà hàng chục ngàn nông dân không chuyên có thể làm quen nghề hàn hay nghề đóng tàu

trong thời gian vài tháng ngắn ngủi. Chỉ một năm sau vụ Trân Châu Cảng thì "kho vũ khí của nền dân chủ" Mỹ đã sản xuất vũ khí quân sự (bao gồm cả tàu chiến SSFrederick W. Taylor với tải trọng 7.000 tấn) trên một quy mô khiến cả thế giới kinh ngạc. Đến năm 1945, các nhà máy ở Hoa Kỳ đã sản xuất được 310.000 máy bay, 124.000 tàu quân sự, 60.973 xe tăng (so với con số 19.326 của Đức), và chưa kể đến vô số xe tải, súng trường, quân phục và đạn dược. Peter Drucker, nhà hiền triết của thuyết quản lý hiện đại, lập luận rằng nếu không có sự đổi mới của Taylor thì Mỹ sẽ không thể đánh bại Đức Quốc Xã.

Đối với Taylor, hiệu suất không chỉ đơn thuần là một tập hợp các thông lệ sản xuất kinh doanh – đó là một "cuộc cách mạng tinh thần" ứng dụng vào công việc nhỏ nhặt (ông kiên trì thử nghiệm cách tráng trứng sao cho đạt hiệu suất cao nhất), vào công việc thường nhật (là một người đam mê quần vợt, ông dành nhiều năm tối ưu hóa góc vợt của mình, và cuối cùng đoạt chức vô địch giải tiền thân của giải Quần vợt Mỹ mở rộng), và vào lĩnh vực chính trị. Theo lời ông:

Các nguyên tắc tương tự [của thuyết quản lý khoa học] có thể được áp dụng với hiệu lực như nhau cho tất cả các hoạt động xã hội: vào việc quản lý nhà cửa, quản lý trang trại, quản lý việc kinh doanh của các thương nhân từ lớn đến nhỏ, của nhà thờ, các tổ chức từ thiện, các trường đại học và cơ quan chính phủ của chúng ta.

Trên cả mặt trận trong nước cũng như trong chiến tranh, chính phủ đóng vai trò tích cực trong việc truyền bá học thuyết của Taylor. Năm 1910, khi một nhóm các nhà đầu tư quyền lực trong ngành đường sắt kiến nghị Chính phủ tăng giá, Tòa án Tối cao phán quyết rằng họ không cần tăng giá: Nếu áp dụng thuyết quản lý khoa học của Taylor cho các tuyến đường sắt thì họ có thể tiết kiệm đến một triệu đô la mỗi ngày – hơn hẳn mức họ có thể thu được so với việc tăng giá. Luật sư đại diện cho "người tiêu dùng" trong vụ án, Louis Brandeis (người sau này được bổ nhiệm vào Tòa án Tối cao), đã viết: "Trong tất cả các hoạt động kinh tế – xã hội mà tôi có dịp tham gia, với tôi không gì sánh bằng [thuyết quản lý khoa học] xét về tầm quan trọng và niềm hy vọng mà nó mang lại."

Nhà sử học Glenn Porter giải thích: "Quản lý khoa học bắt đầu mang những dấu hiệu của một loại tôn giáo thế tục; trong đó Taylor là đấng cứu thế, và những người theo ông truyền bá học thuyết này đã (và vẫn thường) được gọi là 'môn đồ'." Trong những năm 1910, các môn đồ của Taylor tỏa khắp các phân xưởng, xí

nghiệp và nhà máy trên nước Mỹ, mở ra một kỷ nguyên mới về tối ưu hóa có đo lường. Có lần Robert Kent đã viết: "Chưa từng có đoàn quân viễn chinh nào chiến đấu cho sự nghiệp của họ với nguồn năng lượng và niềm tin lớn lao hơn thế, hơn cả những chiến sĩ của phong trào này trong những ngày đầu chiến đấu cho thuyết quản lý khoa học."

Những môn đệ cấp dưới này đã giúp cóp nhặt từ mọi lĩnh vực thành các bộ "nguyên tắc khoa học" ngắn gọn. Henri Fayol, một kỹ sư khai thác mỏ, đã viết một luận văn với đề tài Quản lý chung và quản lý công nghiệp, trong đó ông tóm tắt việc quản lý thành năm yếu tố: lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, điều phối và kiểm soát. Hai nhà khoa học xã hội Luther Gulick và Lyndall Urwick khẳng định rằng trách nhiệm lãnh đạo của chính phủ là lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo nhân viên, phối hợp, báo cáo và lên ngân sách.

Taylor giới thiệu những cải tiến của mình như một phương thuốc phổ quát chữa bách bệnh. "Theo tôi nhìn nhận," Taylor viết, "đây là phương pháp tốt nhất có thể để đo lường trình độ phát triển của nền văn minh cho bất kỳ dân tộc nào sau khi đã đẩy mạnh năng suất lao động." Ông tin rằng "cuộc cách mạng tinh thần" của mình sẽ dẫn đến kết quả:

Hòa bình thay thế cho chiến tranh; sự hợp tác hữu hảo thay cho những bất đồng và xung đột; hai đối tượng sẽ phát triển đồng hướng thay vì đẩy nhau ra; tính cảnh giác nghi ngờ sẽ được thay bằng sự tin tưởng lẫn nhau; hoặc trở thành bạn bè thay vì là kẻ thù của nhau.

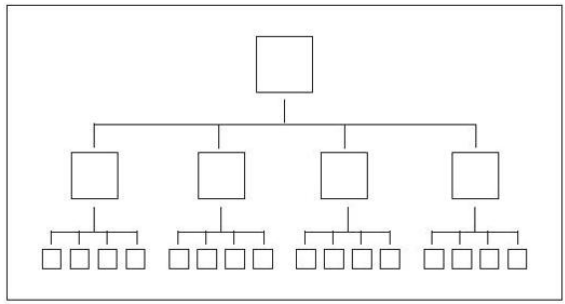
Nhà sử học chuyên viết tiểu sử, Robert Kanigel, phát biểu: "Vào cuối thập niên 1920, có vẻ như cả xã hội hiện đại đã được đặt dưới sự thống trị của một tư tưởng chỉ đạo duy nhất, rằng lãng phí là sai còn hiệu suất mới là tốt nhất, và chuyện khắc phục lãng phí đồng thời nâng cao hiệu suất tốt hơn nên dành cho các chuyên gia." Nhà báo Ida Tarbell đi xa đến nỗi đã biện luận rằng: "Không ai trong lịch sử ngành công nghiệp Mỹ có đóng góp lớn hơn cho sự hợp tác chân thành và mối quan hệ công bằng so với Frederick Winslow Taylor. Ông là một trong số ít những thiên tài sáng tạo của thời đại chúng ta."

Trong những thập kỷ sau đó, ngôi sao của Taylor dần đánh mất ánh hào quang. Dư luận bắt đầu chỉ trích công khai cách ông đối xử với công nhân và quan niệm của ông rằng mỗi cá nhân lao động là một thực thể cơ học có thể thao túng được. Trong thập niên 1960, "Lý thuyết X" và "Lý thuyết Y" về quản trị nguồn nhân

lực của giáo sư Douglas McGregor ở Viện Công nghệ Massachusetts (MIT) là một sự phê bình nổi tiếng phản đối các nguyên tắc của những người theo chủ nghĩa Taylor: Theo quan điểm của McGregor, cách tiếp cận của Taylor (X) nhìn nhận con người là lười biếng, có nhu cầu được khen thưởng bằng tài chính và cần được giám sát chặt chẽ mới làm việc, trong khi Lý thuyết Y của chính McGregor hiểu rằng con người có khả năng tự kiểm soát và tự tạo động lực, đồng thời cho rằng các nhà quản lý sẽ thu được kết quả tốt hơn nếu đối xử với nhân viên của mình bằng thái độ tôn trọng.

Tuy nhiên, niềm tin cơ bản của Taylor – quan điểm cho rằng một doanh nghiệp hiệu quả được tạo ra bằng cam kết tối đa hóa hiệu suất, và rằng vai trò của người quản lý là phân tách mọi công việc và lập kế hoạch cho "phương thức tốt nhất" – vẫn chưa vấp phải phản đối gay gắt nào. Câu hỏi về cách đối xử với người lao động là một cuộc tranh cãi về những biện pháp thích hợp để đạt được mục đích đồng thuận đó. Ngày nay chúng ta có thể chùn bước trước những hệ quả tàn khốc của cuộc chiến cơ giới hóa và những hàm nghĩa phi nhân tính của dây chuyền lắp ráp, nhưng những nguyên tắc hỗ trợ cho các hệ thống này vẫn gắn chặt với cách tiếp cận về quản lý và lãnh đạo của mọi loại hình tổ chức. Chúng ta vẫn trung thành tìm kiếm một phương pháp tốt nhất để làm việc; chúng ta vẫn nghĩ rằng các lãnh đạo trong tổ chức là người lên kế hoạch, người đồng bộ hóa và người điều phối công việc – những chiến lược gia có đầu óc chịu trách nhiệm giám sát các hướng hành quân phối hợp, những sáng kiến tiếp thị, hoặc chuỗi cung ứng toàn cầu.

Cơ cấu tổ chức của chúng ta phản ánh lý tưởng này. Dù thấm nhuần với một Lý thuyết X về "người lao động lười biếng" hay một Lý thuyết Y về "người lao động có động lực" thì "sơ đồ tổ chức" của hầu hết các tổ chức đông người đều khá tương đồng: Đó là sự kết hợp của các cột dọc chuyên môn (các phòng ban hoặc bộ phận) và nhiều tầng ngang biểu thị các cấp độ quyền hạn, và thường người nắm quyền lớn nhất sẽ ở vị trí trên cùng – tầng duy nhất có thể can thiệp vào tất cả các cột. Ở vị trí trên cùng đó, chúng ta có thể mường tượng được quy trình ra quyết định chiến lược. Ở phía dưới cùng, chúng ta có thể mường tượng được hành động của những người nhận mệnh lệnh. Hiệu suất lao động, sức bền và tư duy logic mà chúng ta thường thấy trong sơ đồ đó là phần mở rộng tự nhiên của sự tách biệt việc lập kế hoạch khỏi công tác thực thi nó. Từ quan niệm về lãnh đạo đến các hình thức tổ chức của chúng ta, chủ nghĩa đơn giản hóa đã đặt nền móng cho quản lý hiện đại.



Hình 3: Hệ thống lập kế hoạch đơn giản của Taylor, một cách rất tự nhiên, thiên về một thế hệ tổ chức tinh gọn mới. Ở mỗi cấp độ, các nhà quản lý sẽ nghiên cứu các mục tiêu, phân tách chúng thành những nhiệm vụ riêng biệt và phân chúng thành từng gói hành động riêng lẻ.

Chúng ta không cần chỉ bảo thư ký cách kẹp giấy như thế nào nữa, nhưng chúng ta đọc hàng chục bài viết trực tuyến viết về "Năm cách để ngày làm việc của bạn hiệu quả hơn" hay "Bảy cách để tối đa hóa năng suất của bạn". Chúng ta tin rằng theo tư duy đơn giản, khi tất cả mọi người đều đạt "năng suất cao nhất" của họ thì cộng lại sẽ dẫn đến kết quả tổng thể tốt nhất. Chúng ta thích ý tưởng "thông lệ tốt nhất". Các nhà sử học cho rằng chủ nghĩa Taylor đã sản sinh ra ý thức về thời hiện đại, sự thay đổi trong hình thái giải trí từ thời gian rảnh rỗi vô tổ chức thành sự giải trí có tổ chức, và phương pháp tiếp cận việc quản lý bộ máy chính phủ quan liêu mà hệ thống hành chính của Reagan bênh vực. Nhà phê bình Christopher Lasch cho rằng chủ nghĩa Taylor mở ra "một cách giải thích mới cho Giấc mơ Mỹ".

Một bài viết từ học trò của Taylor trong thập niên 1940 đã thừa nhận rằng, tuy hết sức nỗ lực tập trung vào cuộc thập tự chinh của họ, ông và các đồng môn chưa bao giờ "mơ rằng chỉ trong chưa đến một phần tư thế kỷ mà các nguyên tắc quản lý khoa học lại thấm sâu vào cuộc sống công nghiệp của chúng ta đến nỗi chúng sẽ được chấp nhận rộng rãi, và rằng các nhà máy sẽ hoạt động theo những nguyên tắc của quản lý khoa học mà không hề biết đến điều đó, các nhà máy có lẽ chưa bao giờ nghe nói về Taylor". Peter Drucker cho rằng Taylor, hơn cả Karl Marx, xứng đáng có được một vị trí trong đền thờ danh nhân tượng trưng cho trí tuệ hiện đại cùng với Darwin và Freud.

Taylor không chỉ thay đổi cách tổ chức thế giới của chúng ta mà còn thay đổi cách suy nghĩ của chúng ta khi giải quyết vấn đề. Sử gia Jeremy Rifkin tin rằng: "[Taylor] có lẽ đã có ảnh hưởng lớn đến đời sống cá nhân và xã hội của tất cả những người sống ở thế kỷ XX, hơn bất kỳ một ai khác."

CỖ MÁY TUYỆT VỜI

Nếu Taylor có cơ hội du hành từ đầu thế kỷ trước đến Iraq vào đầu thế kỷ này, và tham quan một vòng các căn cứ của Lực lượng Đặc nhiệm chúng tôi, hẳn ông sẽ rất mừng. Các đơn vị và lính tráng bày binh bố trận răm rắp như bộ máy đồng hồ. Vào đêm đổi phiên, hàng trăm binh lính sẽ đến trận địa còn tốp mà họ thay thế sẽ rút lui vào ngày hôm sau, và tất cả những sự di chuyển này sẽ không làm giảm khả năng tiếp tục nhiệm vụ tác chiến của chúng tôi trên chiến trường. Trực thăng và các phương tiện vận chuyển đường không khác sẽ bay, theo đúng nghĩa đen, đến tận giây phút cuối cùng trước khi cần bảo trì, và nó sẽ quay về Mỹ trên chính chiếc máy bay vận tải đưa một chiếc trực thăng vừa mới bảo trì ra chiến trường chỉ vài giờ trước. Phi công sẽ nhanh chóng chuyển từ buồng lái này sang buồng lái khác, không lỡ một nhịp nào. Vũ khí và trang bị cá nhân của lính đặc nhiệm được đặt chính xác trên đường phân cách giữa chỗ ngủ và vạch xuất phát, cho phép họ hành động ngay khi nhận được thông báo và tạo một không gian chung để cập nhật tình hình cho cả đội. Từ thiết bị lớn đến chỗ đặt đồ nghề cá nhân của lính đặc nhiệm, cả hệ thống của chúng tôi đều hướng đến tính hiệu suất và sự chính xác. Đó là, như cách chúng tôi thường nói, "một cỗ máy tuyệt vời" – một dây chuyền chống khủng bố.

Để đạt được sự đồng bộ nghiêm ngặt này trên toàn lực lượng, chúng tôi đã trải qua bài học cay đắng từ sự thất bại nhục nhã của chiến dịch Móng vuốt Đại bàng (Operation Eagle Claw) năm 1980 khi cố gắng giải cứu các con tin bị giam giữ tại Đại sứ quán Hoa Kỳ ở Tehran. Trong giai đoạn đầu tiên của một chiến dịch phức tạp nhằm tiếp cận, bảo vệ và giải cứu nhóm người Mỹ đã bị giam giữ năm tháng ròng bên trong tòa đại sứ quán – một điều không may đã xảy đến. Trong một vùng sa mạc xa xôi của Iran, một trực thăng Hải quân, do phi công thủy quân lục chiến điều khiển, đã va chạm với một máy bay vận tải của Không quân chở toán biệt kích, thế là lực lượng tự kết liễu nhiệm vụ khi còn cách mục tiêu 321,9km. Hệ quả là, Ủy ban Holloway, được bổ nhiệm bởi Hội đồng Tham mưu trưởng Liên quân Hoa Kỳ để đánh giá sự cố thất bại, đề nghị thành lập một Lực lượng Đặc nhiệm Liên quân chuyên biệt để phối hợp và lập kế hoạch cho các chiến dịch tác chiến đặc biệt của Mỹ. Đó chính là tâm lý "không bao giờ thêm lần nữa". Chúng tôi cần một cấp quản lý mới ở vị trí cao nhất – một tầm cao mới của các kiến trúc sư đơn giản hóa quy trình để đảm bảo rằng mọi thứ ăn khớp nhau với độ chính xác tương tự ở phân xưởng của Taylor tại Midvale. Và thế là Lực lượng Đặc nhiệm của chúng tôi, tập hợp từ các đội đặc nhiệm ưu tú rải rác tại những

nhánh quân sự khác nhau dưới cùng một hiệu lệnh, ra đời.

Khi tôi nắm quyền chỉ huy năm 2003, Lực lượng Đặc nhiệm đã dấn sâu vào cái được gọi là Cuộc chiến chống khủng bố toàn cầu (GWOT). Chiến dịch chống khủng bố trải dài trên khắp châu Phi, Trung Đông và Tây Nam Á, nhưng chiến trường lớn nhất tập trung tại Iraq. Sau cuộc đổ bộ ban đầu, chúng tôi đã nhận trách nhiệm chính trong việc nhắm mục tiêu vào các cựu lãnh đạo cấp cao của chính quyền Saddam Hussein đã sụp đổ, nhóm mục tiêu này đã trở nên nổi tiếng khi "bộ bài" được công bố vào tháng Ba năm 2003 – đó là một bộ sưu tập những tấm thẻ cỡ lá bài với tên và hình ảnh của 55 lãnh đạo đảng Ba'athist mà chúng tôi định bắt.

Ban đầu mọi chuyện có vẻ đơn giản: Chúng tôi hầu như không gặp rắc rối nào trong việc tập hợp mấy gã bụng phệ hút thuốc như ống khói, những người đã làm tay sai trung thành cho một nhà độc tài đáng sợ. Nhưng lực lượng nổi loạn Zarqawi – một mối đe dọa mới – đang phát triển cả về quy mô lẫn độ phức tạp. Năm 2003, sự kiện AQI chính là chất keo kết dính phe nổi dậy bấy giờ vẫn chưa mấy rõ ràng, nhưng vẫn ngấm ngầm một nỗi bất bình như tiếng sấm dội trong một chiều hè báo cơn dông sắp đến. Sự chính xác một cách có kế hoạch, theo tư duy giản lược hóa của chúng tôi, có thể từng là một giải pháp xuất sắc cho các vấn đề của tổ chức trong thế kỷ XX, nhưng lúc này chúng tôi đang chiến đấu trong một kỷ nguyên mới.

Vào mùa xuân năm 2004, chúng tôi hiểu rằng Iraq là một câu chuyện khác. Chúng tôi tổ chức các lực lượng tác chiến đặc nhiệm nhằm tập hợp những người lính có kỹ năng đặc biệt, thành từng nhóm nhỏ, cho các cuộc tấn công được tính toán giờ giấc cẩn thận và được thực hiện với sự chính xác từng ly từng tí. Triển khai chuẩn xác thì các chiến dịch tác chiến đó sẽ trở thành biểu tượng đỉnh cao cho tính hiệu suất, và được sử dụng một cách chừng mực. Nhưng khi phạm vi và tính phức hợp của cuộc chiến gia tăng, độ bao phủ và sự nhanh nhạy đáng ngạc nhiên của AQI đòi hỏi ngày càng cao sự linh hoạt trong chiến thuật mà chỉ những đơn vị đặc nhiệm tác chiến mới có thể đáp ứng. Sứ mệnh thành công ở Iraq yêu cầu chúng tôi đảm nhiệm một vai trò ở quy mô rộng và duy trì cường độ trước nay chưa từng có – và không thấy được điểm kết thúc.

Không chỉ quy mô của cuộc chiến mà các công cụ tham chiến cũng đổi mới. Sự phát triển của công nghệ thông tin mới, vũ khí nhạy bén, hệ thống định vị GPS, cải thiện tầm nhìn ban đêm và

những tiến bộ khác cũng góp phần thay đổi cách thức chiến đấu của chúng tôi. Đổ bộ từ máy bay tàng hình có thể định vị một nóc nhà cụ thể trong một biển cao ốc với độ chính xác cao, các lính biệt kích trao đổi thông tin bằng tai nghe với phi công đang điều khiển máy bay không người lái đang liên tục cung cấp video giám sát, và, sau khi chiếm được mục tiêu, họ sử dụng dữ liệu sinh trắc học thu thập được để xác định danh tính của mục tiêu.

Quy trình tác chiến của chúng tôi tại Iraq là một trình tự được biết đến với tên gọi F3EA (Tìm kiếm – Xác định – Giải quyết – Khai thác – Phân tích)[12]. Khái niệm này rất đơn giản và đa phần trong số đó cũng xưa cũ như chính lịch sử chiến tranh vậy. Đầu tiên, cần tìm kiếm mục tiêu; sau đó cần định vị mục tiêu để từ đó chúng tôi có thể biết vị trí của nó trong thời gian thực; sau đó các đặc nhiệm sẽ giải quyết mục tiêu, loại bỏ các mối đe dọa khỏi chiến trường; tiếp theo, sẽ khai thác thông tin của mục tiêu (có thể lục soát toàn bộ ngôi nhà hay thẩm vấn người bị bắt); và cuối cùng, sẽ tiến hành phân tích thông tin thu thập được. Sau đó, quy trình này sẽ bắt đầu lại. Nó xuất phát từ các quy trình xác định mục tiêu và ra quyết định tương tự (như quy trình nổi tiếng OODA: Khoanh vùng – Quan sát – Định hướng – Quyết định – Đánh giá[13] đã gắn bó với phi công lái máy bay chiến đấu), nhằm tìm cách nâng cao hiệu quả tác chiến bằng cách liên tục cải thiện hiểu biết về tình hình thực tế.

[12] Nguyên văn: Find – Fix – Finish – Exploit – Analyze. (BTV)

[13] Nguyên văn: Observe – Orient – Decide – Assess. (BTV)

Ban đầu chúng tôi phải điều chỉnh tốc độ và quy mô của cuộc chiến này. Theo truyền thống, chúng tôi chiến đấu theo nhịp độ chậm hơn, thỉnh thoảng tiến hành những cuộc đột kích được lên kế hoạch tỉ mỉ, nhưng bây giờ hầu như mỗi ngày chúng tôi đều tiến hành các chiến dịch tác chiến, thường xuyên triển khai cùng lúc nhiều cuộc tấn công. Chúng tôi nhanh chóng bắt kịp nhịp độ. Loại nhiệm vụ này không hẳn là mới mẻ – chỉ là những nhiệm vụ cũ với một cường độ lớn hơn mà thôi. Chỉ trong vòng vài tháng, chúng tôi đã xây dựng được "cỗ máy tuyệt vời" cho mình.

Nhưng có những dấu hiệu cảnh báo. Chúng tôi đã được yêu cầu đảm nhận một vai trò mới, với các công cụ xa lạ, trong một môi trường mà chúng tôi chưa hiểu hết[14]. Trong khi vẫn phát huy hiệu suất trên diện rộng, một điều mà đối thủ của chúng tôi không thể tưởng tượng được, chúng tôi đã bắt đầu hiểu rằng thế giới mới khác xa với thế giới cũ đến mức không thể áp dụng chung

một bộ nguyên tắc dù đã được làm mới, bao gồm các hướng dẫn chính xác do cấp trên giao xuống. Những hệ thống hiệu suất cao của chúng tôi mang đến một nền tảng vững chắc nhưng chúng không thể đem lại cho chúng tôi chiến thắng.

[14] Việc đánh giá cao tầm quan trọng của những điều họ không biết, như người đọc sẽ thấy, sẽ là chủ đề chính trong cuốn sách này. Năm 2004, chúng tôi vẫn chưa ngộ ra điều này. (TG)

Thế giới mới này đòi hỏi phải viết lại luật chơi mới. Để giành chiến thắng, chúng tôi sẽ phải quẳng đi rất nhiều bài học kinh nghiệm đúc rút từ cả nghìn năm tiến hành hoàn chỉnh nguyên tắc quân sự và cả trăm năm phấn đấu đạt hiệu suất tối ưu.

BÀI HỌC VỀ CUỘC CHIẾN CUỐI CÙNG

Năm 1930, Pháp bắt đầu xây dựng Phòng tuyến Maginot nổi tiếng, đặt theo tên vị Bộ trưởng Bộ Quốc phòng và là cựu binh của Thế chiến I André Maginot. Giống như hàng triệu đồng bào mình, Maginot đã tận mắt chứng kiến sự chết chóc, bệnh tật và nỗi đau của chiến tranh. Cũng giống với Ủy ban Holloway trong nhiều thập kỷ sau đó, ông đã áp dụng tư tưởng "không bao giờ thêm lần nữa" để tránh lặp lại nỗi ám ảnh kinh hoàng trong quá khứ.

Được xây dựng trong vòng hơn mười năm, Phòng tuyến Maginot là một phiên bản hiện đại của Vạn Lý Trường Thành ở Trung Quốc; một hệ thống bất khả xâm phạm bao gồm các tuyến đường hầm, tuyến tiếp tế và các hỏa tuyến đan xen nhau cho cả binh lính lẫn các khẩu đại pháo. Các tầng ngầm của nó không chỉ gồm khu đóng quân mà còn có bệnh viện, phòng điện thoại và thậm chí cả một tuyến tàu điện ngầm. Chạy dọc biên giới Pháp – Đức, và kéo dài 16-19km dưới mặt đất, đây thật sự là một kỳ quan quân sự và là chướng ngại đáng sợ đối với bất kỳ kẻ xâm lược nào đến từ phía đông.

Vào năm 1940, người Đức áp sát phòng tuyến và dừng lại – đây là động tác giả của họ. Cùng lúc đó các đơn vị Panzer[15] đâm xuyên qua Bỉ, Hà Lan và Luxembourg – những nước trung lập vốn chẳng có hàng rào bảo vệ kiên cố nào. Nhờ các cải tiến trong công nghệ xe tăng, quân Đức bấy giờ có thể di chuyển nhanh hơn so với Thế chiến I. Họ tiến quân thần tốc qua miền Nam Scotland và đánh chiếm Pháp từ phía bắc bằng đường vòng quanh Phòng tuyến Maginot không thể đâm thủng (nhưng cũng không thể xê dịch được). Không quân Đức cứ việc bay qua nó. Bất ngờ bị đánh tạt sườn, trong chưa đầy hai tháng, Pháp buộc phải đầu hàng.

[15] Panzer trong tiếng Đức có nghĩa là "bọc giáp". Trong một vài trường hợp, thuật ngữ này còn được dùng để chỉ các đơn vị thiết giáp của Đức. Trong tiếng Việt, Panzer dùng để chỉ các loại xe tăng chiến đấu nổi tiếng của quân Đức trong Thế chiến II. (BTV)

Ngày nay, Phòng tuyến Maginot thường được dùng như một phép ẩn dụ chỉ sự ngu ngốc, nhưng thực tế lại phức tạp. Phòng tuyến khá hiệu quả đúng như ý đồ thiết kế – những chiến hào lầy lội và những cuộc tàn sát của Thế chiến I đã không xuất hiện trở lại, và nước Đức không thể tiến hành một cuộc xâm lược trên bộ thông qua biên giới Pháp – Đức. Nếu không có phòng tuyến này thì có khi quân Đức dễ đánh chiếm Pháp bằng một con đường trực tiếp hơn và giành chiến thắng thậm chí còn chóng vánh hơn. Nhưng dù có khó vượt qua thế nào, tác phẩm mang tên André Maginot vẫn không chống chọi được tình hình mới với toàn xe tăng, máy bay, và một đối phương quyết không chơi đúng luật. Thay vì ngăn chặn bước tiến công của Đức, phòng tuyến lại vô tình tạo ra một loại hình chiến tranh mới.

Năm 2004, khi lên kế hoạch cho các cuộc tấn công theo bộ máy đồng hồ được thiết kế để tận dụng tối đa từng giọt nhiên liệu, chúng tôi đang điều khiển một Phòng tuyến Maginot cấp quản lý: Nguyên tắc và kế hoạch cực kỳ hiệu quả của chúng tôi được soạn thảo bài bản và không thể thiếu, nhưng vẫn chưa đủ.

Giống như viên tướng nổi tiếng luôn chiến đấu hết mình trong cuộc chiến cuối cùng, người Pháp đã kiến tạo một giải pháp để tránh lặp lại nỗi đau của Thế chiến I, và chúng tôi đã thiết lập một tổ chức để có thể tránh lặp lại nỗi ô nhục của chiến dịch Móng vuốt Đại bàng. Và cũng giống như sự phát triển của xe tăng thiết giáp làm thay đổi phương thức phòng thủ quân sự, sự phát triển của công nghệ trong thời đại thông tin mới đã biến chủ nghĩa hiệu suất của Taylor thành một mô hình quản lý lỗi thời.

Trong thế kỷ qua, các biện pháp tổ chức nhằm đảm bảo thành công cho các cuộc tấn công nhảy dù đột kích đã nở rộ khắp khối quân đội, các ngành công nghiệp và lĩnh vực kinh doanh. Tuy nhiên, trong môi trường ngày nay, các giải pháp này tương đương với các mô hình học nghề tỉnh lẻ mà Taylor vấp phải vào năm 1874. Tại Iraq, sự thành công có mạng lưới và không thể giải thích của kẻ thù trong điều kiện thiếu thốn tài nguyên cho thấy họ đã tìm được giải pháp cho vấn đề hóc búa này trước chúng tôi. Xét về mặt quản lý, AQI đang tấn công chọc sườn chúng tôi.

TÓM LƯỢC

♦ Cấu trúc và văn hóa của chủ nghĩa giản lược có kỷ luật và có phân tầng của Lực lượng Đặc nhiệm chúng tôi có nguồn gốc sâu xa từ lịch sử hình thành tổ chức quân sự.

♦ Văn hóa tổ chức này không phải là đặc thù của quân đội; từ sau cuộc Cách mạng Công nghiệp, hầu hết các ngành công nghiệp đều ủng hộ những học thuyết quản lý rút ra từ thuyết "Quản lý khoa học" của Frederick Taylor (hoặc một thuyết tương tự), một hệ thống ưu việt giúp đạt được hiệu suất cao khi thực hiện những quy trình quen thuộc và lặp lại trên quy mô lớn.

♦ Vào năm 2004, chúng tôi nhận ra tuy phương pháp này rất thành công trong suốt thế kỷ XX nhưng nó vẫn tồn tại những mặt giới hạn nhất định. Giống như Phòng tuyến Maginot, nó không thể chống chọi được với các mối đe dọa trong thời đại mới. Nếu chỉ hiệu suất thôi thì chưa đủ.

Chương 3
TỪ PHỨC TẠP ĐẾN PHỨC HỢP

Năm 1882, ở nơi cách Taylor và các công xưởng của ông nửa vòng trái đất, chính quyền Ottoman tại thành phố Damacus quyết định tiến hành cải tổ nền giáo dục. Tarek, một chàng trai nghèo khó, sùng đạo Hồi đã quyết tâm chống lại chương trình cải cách. Anh tiến đến khu quảng trường của thành phố, leo lên bục và bắt đầu bài phát biểu chống đối chính quyền gây rúng động. Liệu chính quyền có cần phải lo lắng về nhân vật này hay không? Có thể. Những người đứng đầu Đế quốc Ottoman hầu như không có thông tin gì về chàng trai này, bởi vì anh ta không có nhiều mối quan hệ và cũng chẳng liên minh với bất kỳ tổ chức đối địch nào của Đế quốc Ottoman.

Mặc dù không có nhiều thông tin về anh chàng Tarek, nhà cầm quyền có thể nhìn thấy trước: Số người đến nghe anh ta diễn thuyết rất ít ỏi, chỉ những người dân ngày thường có việc phải đi lại quanh khu vực anh ta đứng mới để ý tới màn biểu tình chống đối này. Hơn nữa, khu quảng trường nằm trong tầm kiểm soát của chính quyền. Nếu mọi việc trở nên khó kiểm soát hơn, họ có thể dừng mọi hoạt động ngay lập tức. Có thể họ sẽ bắt giữ anh ta, hoặc cứ để anh ta nói nốt những gì anh ta muốn nói rồi bỏ đi. Dù thế nào, họ cũng không hề nhìn thấy ở anh ta mảy may đe dọa nào đối với an ninh quốc gia.

Tua nhanh đến năm 2010 và bây giờ Tarek đang đứng trên phố Sidi Bouzid, Tusinia. Anh ta gào hét muốn vỡ phổi về tình trạng tham nhũng của cảnh sát địa phương. Nhưng chính quyền Tusinia ở thế kỷ XXI hiểu rất rõ về nhân vật Tarek này. Họ có thể truy cập và dò tìm theo những dấu vết mà Tarek đã để lại: Anh ta mua sắm ở đâu, thích mua mặt hàng nào, anh ta thường xem các trang web nào khi sử dụng Internet tại quán cà phê, anh ta kết bạn với ai trên Facebook, có theo tôn giáo hay quan điểm chính trị

nào không? Chỉ với một cuộc điều tra đơn giản cùng chiếc máy vi tính gọn nhẹ, chính quyền Tusinia sẽ có được kết luận về Tarek rõ ràng hơn rất nhiều so với chính quyền Ottoman vào năm 1882. Nhưng vào thời điểm năm 2010, hành động của Tarek có ảnh hưởng lớn hơn rất nhiều so với những gì chính quyền cùng thời dự đoán, bởi vì anh ta đang sống trong một thế giới có tính phức hợp lớn hơn rất nhiều.

Nhân vật Tarek đầu tiên (thời Ottoman) chỉ là giả tưởng. Nhưng anh chàng bán hoa quả ở Tusinia mang tên Tarek al-Tayeb Mohamed Bouazizi là nhân vật có thật. Khi anh ta dùng xăng để tự thiêu, sự kiện đã lan nhanh ngoài tầm kiểm soát với tốc độ chóng mặt. Nhiều người biểu tình phản đối cái chết của anh và chính anh họ của Tarek đã dùng iPhone để ghi lại cảnh tượng tự thiêu. Chỉ trong vòng hai ngày đoạn ghi hình đã xuất hiện trên YouTube, cùng với hình ảnh Tarek đang chết dần trong ngọn lửa. Những cuộc biểu tình bùng phát. Hình ảnh của những người biểu tình tràn ngập trên Facebook. Người Ả rập ở khắp nơi nhìn thấy những người anh em Tunisia của mình diễu hành trên phố.

Không chỉ tờ Al Jazeera, cả tờ The New York Times và tờ The Guardian đều cử phóng viên tìm đến thị trấn Sidi Bouzid bé nhỏ. Chỉ trong vòng ba tháng, đế chế kéo dài suốt ba thập kỷ của Hosni Mubarak kết thúc ở nơi cách Thủ đô Cairo khoảng 2.253km, Muammar Gaddafi mất quyền kiểm soát đối với Libya sau bốn thập niên cầm quyền và toàn bộ đất nước Syria rơi vào cuộc nội chiến không thể kiểm soát.

Mặc dù có nhiều dữ liệu xã hội của các Tiểu vương quốc Ả rập và những cá thể như Tarek hơn bất kỳ thời đại nào trong lịch sử, nhưng không một chính phủ, công cụ tìm kiếm hay một nền tảng truyền thông xã hội nào có thể nhìn thấy trước hành động tự kết liễu bản thân của Tarek hay tầm ảnh hưởng do chính sự kiện ấy gây ra.

Hai câu chuyện về hai "phiên bản" Tarek minh họa cho sự mâu thuẫn giữa một bên là những tiến bộ công nghệ nhảy vọt diễn ra trong thế kỷ XX và một bên là khả năng dự đoán tương lai của con người về những điều sắp xảy ra dường như đang dần suy yếu. Mặc dù chúng ta biết nhiều hơn về nội hàm của thế giới, nhưng thế giới ấy, nhìn từ nhiều góc độ, đã trở nên khó lường hơn rất nhiều.

Nhưng sự thật là: Thế giới trở nên khó lường không phải vì công nghệ chưa đủ khả năng cho phép chúng ta dự đoán, mà chính vì công nghệ phát triển, thế giới mới trở nên khó đoán định như vậy.

Sự phát triển về công nghệ trong những thập niên gần đây có rất nhiều khác biệt cơ bản so với những thay đổi trong thời đại của Taylor.

Chúng ta thường cho rằng nhờ có khả năng theo dõi, đánh giá và liên lạc với những người như Tarek ngày một tốt hơn, con người có thể cải thiện phương thức quản lý kiểu "bộ máy đồng hồ". Thực tế hoàn toàn ngược lại: Chính những đổi thay về công nghệ đã sản sinh ra một môi trường về cơ bản là hoàn toàn khác biệt – một môi trường phức tạp, khó đoán định và làm suy yếu tính hiệu quả của những tổ chức vận hành theo cách thức của Taylor. Chính bởi những thay đổi này, "cỗ máy kỳ diệu" của Lực lượng Đặc nhiệm – đã từng đáp ứng mọi chỉ số thành công chuẩn mực của thế kỷ XX – nay đã chấp nhận thất bại.

Nếu hiểu được một cách chính xác điều gì đã thay đổi, vì sao những sự thay đổi đó lại làm giảm tính khả đoán, và chúng gây ảnh hưởng tới công tác quản lý như thế nào, chúng tôi sẽ cải thiện được một cách đáng kể năng lực giải quyết vấn đề. Và chúng tôi không phải là trường hợp duy nhất. Trong quá trình phân tích về sau này, chúng tôi nhận ra những hiện tượng mà mình từng chứng kiến trên chiến trận tại Iraq cũng có thể quan sát thấy trong rất nhiều lĩnh vực khác, từ khoa học nông nghiệp cho tới kinh tế.

SAO CHỔI VÀ FRÔNG LẠNH[16]

[16] Frông lạnh được định nghĩa như là rìa phía trước của khối khí lạnh và khô hơn, đang chuyển động và thay thế dần (ở mức mặt đất) cho khối khí nóng hơn phía trước nó. Trên bản đồ thời tiết, frông lạnh được thể hiện bằng đường màu xanh lam với các tam giác có đỉnh hướng về phía di chuyển của frông. (Nguồn: Wikipedia) (BTV)

Để giải quyết vấn đề của hai "phiên bản" Tarek, chúng ta phải bắt đầu bằng câu chuyện về một nhà toán học và khí tượng học theo chủ nghĩa chiết trung công tác tại MIT vào năm 1961.

Edward Lorenz đã sử dụng những chiếc máy tính hàng đầu lúc bấy giờ để nghiên cứu thời tiết trong thời gian gần một năm. Thời tiết là một chủ thể "khó nhằn". Chúng ta có thể tính toán một cách chính xác, trước hàng thập kỷ, về việc khi nào sao chổi Halley trở lại. Cũng đã từ rất lâu, khoa học tính toán được lịch thủy triều và nhật thực. Nhưng, thời tiết luôn là vấn đề khó nắm bắt. Lorenz hy vọng với công nghệ mới, ông có thể rút ra kết luận

về khí hậu của Trái đất với độ chính xác cao. Ông mã hóa một phương trình trên máy tính để tạo ra các đồ họa thô sơ, minh họa cho các xu hướng mà dữ liệu thể hiện. Từ đó, ông hy vọng có thể rút ra một vài nguyên tắc nhất định.

Một hôm, Lorenz quyết định đi tắt một bước khi kiểm tra lại một phép mô phỏng. Thay vì cho máy tính chạy toàn bộ dữ liệu lại từ đầu (tốc độ máy vi tính vào thời đó chậm hơn bây giờ rất nhiều), ông chỉ giao cho nó làm một nửa nhiệm vụ. Ông tự nhập số liệu thủ công, sử dụng bản dữ liệu do chính ông in ra trước đó, để đảm bảo các điều kiện ban đầu là hoàn toàn chính xác. Sau đó, ông đi lấy cà phê trong khi chờ máy tính thực hiện tính toán để đưa ra dự đoán mới.

Theo lý thuyết, kết quả của lần chạy dữ liệu mới phải là kết quả sao chép chính xác bản dữ liệu trước, vì Lorenz không hề thay đổi bất kỳ dữ liệu nào và đã đích thân kiểm tra hai lần tất cả các thông số đầu vào. Nhưng khi nhìn lại kết quả của bản in lần hai, ông vô cùng sửng sốt: Có sự khác biệt rất lớn so với kết quả lần chạy trước; khi đặt hai bản in kết quả cạnh nhau, chúng giống như "hai kiểu thời tiết trong một chiếc mũ".

Lorenz rà lại các kết quả, cố gắng tìm kiếm sai sót đâu đó trong cách đánh mã số hoặc lỗi từ máy vi tính. Sau hàng tuần trời phân tích, ông đã tìm ra thủ phạm. Không phải do máy móc hay do cách mã hóa mà chính là dữ liệu. Hai phép mô phỏng "giống hệt" nhau mà ông đã chạy trên máy tính thật ra có sự khác biệt rất nhỏ. Dãy số đầu tiên là kết quả chạy phương trình trên máy tính. Bộ nhớ của máy tính lưu lại sáu chữ số ở phần thập phân với bất kỳ giá trị nào, nhưng khi Lorenz nhập dãy số lần thứ hai, ông đã sử dụng dữ liệu từ bản in của lần chạy máy đầu tiên, và bản in này chỉ thể hiện ba chữ số ở phần thập phân. Ông không nhìn thấy trước vấn đề khi tự nhập dãy số gồm kết quả làm tròn của lần chạy phương trình đầu tiên, và đinh ninh rằng sự khác biệt giữa 0,506127 và 0,056 là không đáng kể.

Trong một thế giới mà mọi thứ đều vận hành chính xác như bộ máy đồng hồ, sẽ không tồn tại sự khác biệt đáng kể giữa hai kết quả nói trên. Những phép toán được sử dụng để dự đoán thành công các hiện tượng nhật thực, thủy triều và sao chổi có phương thức hoạt động rất rõ ràng; nếu tồn tại một lỗi sai nhỏ trong thông tin đầu vào, hệ quả cũng chỉ là một chút sai lệch trong kết quả dự đoán – họ có thể ước tính thời gian nhật thực xảy ra sớm hoặc trễ hơn vài phút.

Nhưng thời tiết là một phạm trù hoàn toàn khác. Lỗi "làm tròn" nho nhỏ của Lorenz xảy ra trong một môi trường mà các yếu tố bên trong nó phụ thuộc lẫn nhau và dễ biến đổi – hoàn toàn khác với môi trường chân không của sao chổi Halley. Những xoáy lốc không khí nhỏ xíu cũng có thể bị ảnh hưởng bởi những sự kiện nhỏ tới mức hầu như không thể đo lường được – ví dụ như cú đập cánh của một chú bướm – và những xoáy lốc đó sẽ tiếp tục tác động tới những dòng chuyển động lớn hơn – rồi đến phiên những chủ thể này lại tiếp tục làm thay đổi ranh giới nóng và lạnh của các khối không khí. Cứ như vậy, một chuỗi các sự kiện luân phiên nhau tiếp tục phóng đại những xáo trộn ban đầu theo cấp số nhân, và đánh bại tất cả những nỗ lực nhằm đưa ra dự đoán đáng tin cậy. Chương trình trên máy tính của Lorenz đã cho ra kết quả đúng.

Một vài năm sau, Lorenz có bài trình bày về phát hiện này của ông, với tựa đề "Liệu một chú bướm đập cánh ở Brazil có thể gây ra hiện tượng lốc xoáy ở Texas?" Cụm từ "hiệu ứng cánh bướm" xuất hiện từ đó[17].

[17] Mọi người vẫn cho rằng thuật ngữ "hiệu ứng cánh bướm" xuất hiện lần đầu trong truyện ngắn A Sound of Thunder (Sấm rền) của Ray Bradbury xuất bản năm 1982. Sự thật không phải như vậy. Tuy nhiên, truyện ngắn này kể về một hiện tượng tương tự như hiệu ứng cánh bướm. Trong truyện, con người trong một tương lai gần đã sử dụng cỗ máy thời gian, trở về quá khứ hàng nghìn năm trước để săn khủng long. Nhưng cánh thợ săn không được mang con mồi trở về thế kỷ XX, thậm chí họ cũng không được phép giẫm chân trên nền đất của thời tiền sử trong cuộc săn (thay vào đó, họ phải dựng một lối đi nổi), bởi vì mọi sự va chạm với quá khứ, dù là rất nhẹ, cũng sẽ ảnh hưởng tiêu cực tới hiện tại. Nhưng một thợ săn đã đi sai nhịp và trượt chân. Anh ta bước chệch ra khỏi lối đi do đoàn dựng nên, và giẫm nát một chú bướm, trước khi quay trở lại được lối đi nổi. Khi anh thợ săn và người dẫn đường trở về thời điểm hiện tại, "đã có một sự việc xảy ra trong không gian, một sự chuyển biến hóa học rất mong manh, rất nhẹ, đến nỗi người thợ săn chỉ có thể nhận ra sự thay đổi nhờ vào một sự rung động đến từ tiềm thức của chính anh." Xã hội đã sử dụng một thứ ngôn ngữ khác, tổng thống cũng là một người khác. Cái chết của một chú bướm, được sắp xếp lại và phóng đại bởi các phân tử thay đổi tồn tại trong hệ sinh thái, dẫn tới những đổi thay to lớn trong xã hội. (TG)

Hiệu ứng cánh bướm của Lorenz là một sự diễn giải vật lý về "tính phức hợp", nhưng không phải theo nghĩa mà chúng ta vẫn hay

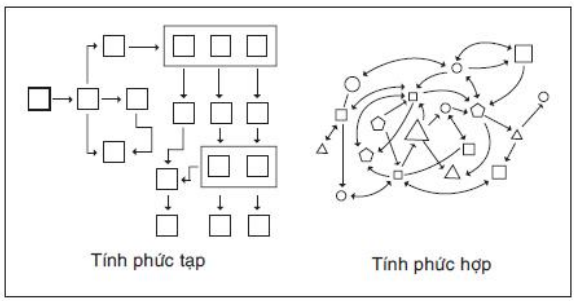
dùng trong cuộc sống thường ngày để miêu tả những thứ không đơn giản hay dễ hiểu. Thay vào đó, chúng ta phải hiểu khái niệm "phức hợp" theo nghĩa hẹp, nặng tính kỹ thuật và khó nắm bắt hơn rất nhiều. Tính "phức hợp" rất khó định nghĩa; những người nghiên cứu về tính phức hợp thường dựa vào bình luận của vị chánh án Tòa án Tối cao – Potter Steward – khi ông này nhận xét về yếu tố khiêu dâm: "Tôi biết khi tôi nhìn thấy nó." Những chủ thể phức hợp – bao gồm các cơ thể sống, toàn bộ hệ sinh thái, các nền kinh tế quốc gia – tất thảy đều chứa đựng một hệ thống các yếu tố đa dạng, có mối liên kết và thường xuyên tương tác với nhau. Chính bởi các mối liên kết dày đặc này, các hệ thống phức hợp có thể biến động cực mạnh và khó dự đoán.

Trong trường hợp chủ thể là thời tiết, một rối loạn nhỏ xảy ra tại một điểm có thể gây ra một loạt phản ứng dây chuyền, dẫn tới những hệ quả nghiêm trọng khôn lường xảy ra ở một địa điểm khác, bởi vì trong hệ thống luôn tồn tại hàng tỉ những tương tác rất nhỏ, kết nối nguyên nhân và hậu quả. Trong một hệ sinh thái, một chủng virus biến đổi có thể lan nhanh như đám cháy, hủy diệt con người, và tiếp tục tàn phá thông qua chuỗi thức ăn, làm biến đổi trật tự sinh học tại vùng đất có dịch. Khi một ngân hàng sụp đổ, nó có thể không gây ảnh hưởng gì tới nền kinh tế, nhưng nó cũng có thể kéo theo sự thất bại hàng loạt trong toàn bộ hệ thống.

Tính "phức hợp" khác với "phức tạp". Những thứ phức tạp có thể có nhiều phần, nhưng chúng liên quan đến nhau, phần này nối với phần khác, theo những cách khá đơn giản: Một bánh răng chuyển động sẽ kéo theo sự chuyển động của những bánh răng khác. Động cơ đốt trong chẳng hạn, vận hành nó là một việc không hề đơn giản, nhưng xét cho cùng, chúng ta có thể phân tách động cơ thành những phần riêng biệt, xác định được; cuối cùng, bạn có thể dự đoán với sự chắc chắn tương đối lớn rằng chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn kích hoạt hoặc thay đổi một phần của thiết bị đó.

Ngược lại, sự "phức hợp" xảy ra khi số lượng các tương tác giữa các thành phần tăng nhanh một cách đáng kể – tính phụ thuộc lẫn nhau khiến virus lây lan và ngân hàng phá sản hàng loạt; đây chính là điểm mấu chốt khiến sự việc trở nên khó đoán. Hãy nghĩ tới cú break trong trò chơi bi-da – cú đánh thành công liên tiếp với một chuỗi các bi màu mục tiêu đầu tiên và bi cái màu trắng. Mặc dù chỉ có 16 quả bóng (bi) trên bàn và cơ chế tương tác vật lý giữa chúng rất đơn giản, chúng ta hầu như không thể dự đoán khi nào cuộc chơi sẽ kết thúc. Trong một thế giới hoàn hảo, với một bàn

chơi bằng phẳng đến bất khả thi, những quả bóng trông y hệt nhau cùng chui xuống túi lưới, và cơ thủ có thể đánh chính xác tới một phần triệu của 1o nghiêng, một chiếc máy tính có thể dự đoán khi nào những quả bóng chuyển động chậm dần và dừng lại. Tuy nhiên, chỉ cần có sự thay đổi với biến số dù là nhỏ nhất trong đường đi của một quả bóng X, những quả bóng tiếp theo bị bóng X va phải sẽ di chuyển chệch quỹ đạo đã được tính toán, và cả những quả bóng khác cũng sẽ tiếp tục chịu va chạm. Khi có mật độ tương tác lớn, thậm chí một số lượng nhỏ các nguyên tố cũng có thể làm suy giảm khả năng dự đoán một cách nhanh chóng.



Hình 4

Chính bởi mật độ tương tác dày đặc, những hệ thống phức hợp thể hiện các thay đổi phi tuyến tính. Các hiện tượng tuyến tính sẽ có kết quả đầu ra tỷ lệ tương ứng với dữ liệu đầu vào: Bạn đầu tư 100 hay 200 đô la vào cổ phiếu và nhận giá trị thu về bằng 5% trong vòng năm năm, nếu bạn nhân đôi số vốn đầu tư ban đầu, bạn sẽ có tổng số tiền thu về tăng gấp đôi, từ 5 thành 10 đô la. Kết quả đầu ra sẽ thay đổi theo tỷ lệ tương ứng với dữ liệu đầu vào. Cách một hệ thống hữu tuyến vận hành có thể minh họa bằng công thức: y = 1,05x. Trí não của chúng ta luôn cảm thấy thoải mái với những hàm tuyến tính. Ngược lại, các hàm phi tuyến tính sẽ khiến chúng ta cảm thấy không thoải mái. Chúng xuất hiện dưới rất nhiều dạng thức, bao gồm cả những hàm mũ như y = 5x, và nhanh chóng làm suy giảm khả năng hiểu biết tự nhiên của chúng ta về tăng trưởng và tỷ lệ. Những khác biệt về dữ liệu ban đầu hay điều chỉnh tăng hoặc giảm số mũ x dù rất ít cũng sẽ gây ra những thay đổi rất lớn. Khi đầu tư tiền bạc vào thị trường chứng khoán đầy rủi ro, chúng ta đang bước vào một hệ thống phức hợp, không thể dự đoán, nơi chỉ cần một thông tin hay một tay môi giới lừa đảo cũng có thể khiến thị trường chứng khoán xuống đáy, nhảy vọt, hoặc đứng yên.

Để hình dung cách những tình huống phi tuyến tính phát triển

theo đường xoắn ốc, vượt ra ngoài khả năng hiểu biết hoặc dự đoán của chúng ta, hãy nghĩ tới một ván cờ vua: Cờ vua có luật chơi và giới hạn đối với việc di chuyển các quân cờ. Nhưng các nước đi sẽ gây ảnh hưởng lẫn nhau, việc di chuyển một quân cờ có thể thay đổi mối quan hệ giữa nó và nước đi của những quân cờ khác. Jonathan Schaeffer đã tính ra một kỳ thủ có thể thực hiện hai nước đi đầu tiên theo 197.742 cách. Khi thực hiện nước đi thứ ba, số lượng các phương án tăng lên 121 triệu nước đi. Chỉ trong vòng 20 nước cờ, khả năng rất cao là bạn đang chơi một ván cờ mà trước đó chưa từng có ai chơi qua.

Không ai biết chính xác có tất cả bao nhiêu ván cờ vua, bởi vì theo Schaeffer, con số "lớn tới mức không ai lại đi đầu tư công sức để tính ra đáp án chính xác". Một sự thay đổi rất nhỏ khi bắt đầu ván cờ vua, ví dụ như di chuyển quân cờ tới ô A3 thay vì A4 – có thể dẫn tới một kết quả hoàn toàn khác, cũng giống như cú đập cánh của chú bướm trong giả thuyết của Lorenz có thể gây ra một mối nguy khủng khiếp, phi tuyến tính ở điểm cuối của chuỗi phản ứng. Một chiếc thẻ hướng dẫn theo lối tư duy đơn giản hóa sẽ không có tác dụng khi chơi cờ vua bởi vì yếu tố tương tác đã sản sinh ra quá nhiều khả năng.

Tuy nhiên, ý nghĩa quan trọng trong hiệu ứng cánh bướm của Lorenz không nằm ở việc sự phát triển leo thang phi tuyến tính của một chi tiết đầu vào rất nhỏ lại cho ra một kết quả đầu ra lớn. Ở đây có sự tham gia của yếu tố không chắc chắn; sự khuếch đại của tình trạng hỗn loạn không phải là sản phẩm của một yếu tố khuếch đại đơn nhất, bất biến, có thể nhận diện được – bất kỳ số lượng yếu tố đầu vào nhỏ nhặt nào đều có thể – hoặc không thể – tạo ra sự phát triển phi tuyến tính. Nếu như mọi cú đập cánh của loài bướm đều dẫn tới một cơn lốc xoáy ở nơi cách nó nửa vòng trái đất vào hai ngày sau đó, thì chúng ta lại có thể dự đoán thời tiết dễ dàng hơn (nếu chuyện đáng sợ ấy thực sự xảy ra).

Một cú đập cánh của con bướm chỉ có thể tạo ra một cơn bão nếu như hàng nghìn những điều kiện rất nhỏ khác là phù hợp. Và những điều kiện đó chính xác đến mức vượt quá khả năng đo đạc của chúng ta, dẫn tới việc không thể dự đoán được kết quả.

Theo quan điểm về tính hiệu quả của Taylor, hiểu biết về những điều kiện ban đầu và động lực bên trong của một hệ thống sẽ giúp nhà quản lý đạt được kết quả mong muốn. Nhưng trong một hệ thống phức hợp với những mối liên kết dày đặc (kể cả trong một thế giới tưởng chừng vận hành chính xác như một ván đấu cờ vua), một người chỉ có thể đưa ra các dự đoán dài hạn, đáng tin

cậy khi anh ta có trong tay một bộ dữ liệu hoàn hảo tới mức bất khả thi. Những sự kiện xảy ra trong một hệ thống phức hợp đều có nguyên nhân, nhưng chính bởi có quá nhiều nguyên nhân và sự kiện liên kết với nhau theo rất nhiều cách cả trực tiếp và gián tiếp, việc dự đoán kết quả trở thành nhiệm vụ bất khả thi, mặc dù theo lý thuyết chúng ta có thể xác định được.

Như Lorenz đã giải thích: "Nếu như một cú đập cánh nhẹ có thể dẫn tới một cơn lốc xoáy vốn sẽ không xảy ra trong các điều kiện khác, thì nó cũng có thể ngăn chặn cơn lốc xoáy vốn có thể sẽ hình thành trong các điều kiện khác". Trong câu chuyện của ông, thời tiết thay đổi phụ thuộc vào vô số những biến số phụ thuộc lẫn nhau, và cùng với cú đập cánh của chú bướm – tất cả các điều kiện sẽ tương tác với nhau bằng cách gián tiếp hay trực tiếp. Kết quả là, so với những sự kiện khác ví dụ như đường đi của sao chổi, diễn biến của thời tiết có những khả năng đa dạng hơn rất nhiều.

Trong văn hóa đại chúng, cụm từ "hiệu ứng cánh bướm" hầu như luôn bị sử dụng sai. Nó thường được hiểu với ý nghĩa "đòn bẩy" – cho rằng những điều rất nhỏ cũng có thể tạo ra tác động lớn, với ngụ ý nỗ lực ban đầu giống như một chiếc đòn bẩy, có thể tăng lên gấp nhiều lần để đạt được kết quả mong muốn. Cách giải thích này đã làm mất đi ý nghĩa quan trọng trong phát hiện của Lorenz. Sự thật là những yếu tố rất nhỏ trong một hệ thống phức hợp có thể không có bất kỳ ảnh hưởng nào hoặc tạo ra những tác động cực lớn, và việc kết quả cuối cùng sẽ nghiêng về phía nào gần như là bất khả tri.

Số lượng quá lớn các khả năng này là một cú đấm mạnh đối với những người tin vào quan điểm "bộ máy đồng hồ". Trong Lực lượng Đặc nhiệm, cũng như trong hầu hết các tổ chức lớn khác, chúng tôi hành động sau khi đã trải qua quá trình lập kế hoạch, và kế hoạch luôn dựa trên khả năng dự đoán. (Hay nói một cách chính xác hơn, dựa trên nhận thức của chúng tôi về khả năng dự đoán của bản thân, tức niềm tin rằng chúng tôi hiểu "bộ máy đồng hồ" vận hành như thế nào.)

Nhưng đến năm 2004, cuộc chiến mà chúng tôi tham dự đã phát triển khó lường như frông lạnh, thay vì đi theo quỹ đạo ổn định của sao chổi Halley. Công nghệ thông tin đã giúp những cá nhân như Tarek có thể liên kết chặt chẽ với hàng triệu người khác. Các sự kiện và yếu tố không chỉ có mối liên kết lẫn nhau mạnh mẽ hơn so với những cuộc chiến trước đó, mà còn diễn ra với tốc độ lớn hơn. Môi trường không chỉ phức tạp mà đã trở nên phức hợp.

NHỮNG CƠN LỐC XOÁY KHÔNG THỂ KIỂM SOÁT TRONG THỜI ĐẠI CỦA EMMYLOU

Cháu gái của tôi, Emmylou, ra đời ngày 4 tháng Sáu năm 2014. Nó lớn lên trong một thế giới mà thông tin được truyền phát đi gần như ngay lập lức và tốc độ vận chuyển con người, hàng hóa và dịch vụ là vô cùng lớn. Nó là "công dân kỹ thuật số" trong khi tôi cố gắng lắm cũng chỉ có thể là một công dân Mỹ có tấm thẻ xanh. Tôi không biết con bé sẽ đón nhận sự khác biệt giữa những thứ ảo và thật như thế nào, nhưng tôi biết con bé sẽ phân biệt được những khái niệm này nhanh và tinh tường hơn những thế hệ trước rất nhiều. Các liên kết xã hội trong thế giới của con bé được tạo ra bởi truyền thông xã hội – và chúng ta đến bây giờ vẫn chưa nhìn thấu những hệ quả của truyền thông xã hội. Thế giới của Emmylou là thế giới mà 20 năm trước đây, nhiều người còn chưa hình dung ra.

Các sản phẩm, sự kiện, quốc gia, hiện tượng và cá nhân được kết nối, phụ thuộc và ảnh hưởng lẫn nhau rõ ràng hơn bất kỳ thời điểm nào trong lịch sử. Chẳng hạn, việc lắp ráp chiếc máy bay 787 Dreamliner của hãng Boeing đòi hỏi phải huy động hơn 1.000 nhân công của hãng tại nhà máy ở Everett, Washington. Nhưng nó lại phụ thuộc vào cánh máy bay sản xuất tại Nagoya, Nhật Bản; cánh đuôi ngang đến từ Foggia, Ý; khoang hàng và cửa ra vào từ Thụy Điển; đầu cánh máy bay đến từ Hàn Quốc, và động cơ cất cánh từ Gloucester, Anh. Phần lớn những sản phẩm mà chúng ta mua và sử dụng, giống như chiếc máy bay Dreamliner, đều là kết quả cuối cùng của một mạng lưới các nguồn lực rất rộng lớn.

Quy trình sản xuất các sản phẩm vật chất đòi hỏi tính phụ thuộc lẫn nhau ngày càng cao; nhưng vẫn không là gì so với những bước nhảy vọt trong mức độ kết nối trong môi trường số mà chúng ta được chứng kiến trong những năm gần đây. Sự ra đời của các chiến dịch gây quỹ cộng đồng (crowd-funding), những xu hướng lan nhanh trên mạng và các hệ thống thanh toán di động đã khẳng định rằng sự lan tỏa của công nghệ đã đưa hầu hết chúng ta vào một mạng lưới liên kết rộng lớn hơn rất nhiều so với một, hai thập kỷ trước.

Tại Iraq, chúng tôi chứng kiến sự phát triển của tính phụ thuộc lẫn nhau này diễn ra mỗi ngày. Khi một chiến dịch diễn ra tại một thành phố, nó có thể hầu như ngay lập tức dẫn tới một chuỗi các hành động đáp trả của AQI và phản ứng của người dân khắp cả nước. Một tin đồn dù là nhỏ nhất – có thể đúng, có thể sai – cũng lan nhanh trên các diễn đàn trực tuyến như đám cháy.

Đồng thời, hầu hết các quy trình đã trở nên nhanh hơn rất nhiều. Việc kéo dài thêm thời gian, dù không đáng kể, cũng dẫn tới sự khác biệt trong quyết định thành hay bại. Không chỉ Lực lượng Đặc nhiệm mới gặp thách thức trong việc cập nhật đầy đủ thông tin với tốc độ ngày càng tăng nhanh, đây là thách thức chung đối với mọi tổ chức, đặc biệt là những cơ quan hoạt động trong lĩnh vực thông tin. Cách đây một thế kỷ, phóng viên của các tòa soạn sẽ viết bài về những chủ đề được giao, biên tập viên xét duyệt tin bài và tổng biên tập rà soát lại sản phẩm cuối cùng trước khi gửi đi in. Tin nóng chỉ cần đưa trước một ngày trước các tờ báo cạnh tranh khác. Tua nhanh tới ngày 17 tháng Ba năm 2014, khi tờ Los Angeles Times là cơ quan đầu tiên đưa tin về một trận động đất xảy ra gần đó. Vũ khí của họ là gì? Bài báo của họ được viết bởi một cỗ máy – một chương trình máy tính có thể quét các luồng dữ liệu, ví dụ dữ liệu từ cuộc Khảo sát Địa lý của Mỹ, và tổng hợp thành những mẩu tin ngắn. Nó thực hiện công việc này nhanh hơn mọi dây chuyền sản xuất thông tin trong các phòng thời sự. Phần mềm này chỉ giúp tờ báo có được thông tin nhanh hơn những cơ quan báo chí khác chừng vài phút, nhưng trong thời đại ngày nay, vài phút ngắn ngủi có ý nghĩa vô cùng to lớn.

Tại New York, những tay môi giới bất động sản tính một khoản phí cao hơn cho những khu bất động sản tài chính giúp nhà giao dịch ở gần vị trí các máy chủ hơn, vì việc này cho phép họ cắt bớt được vài phần triệu giây trong các giao dịch diễn ra với tốc độ ngang bằng vận tốc ánh sáng. Với lý do tương tự, một nhóm các hãng giao dịch của Mỹ và châu Âu gần đây đã chi 300 triệu đô la cho việc lắp đặt đường dây cáp xuyên Đại Tây Dương để giảm thời gian giao dịch khoảng 5,2 mili giây. Một chủ ngân hàng trẻ đã giải thích rất ngắn gọn lý do vì sao họ phải đầu tư lớn đến vậy để đạt được những lợi thế tưởng chừng rất nhỏ: “Tốc độ là tiền bạc.”

Tốc độ luôn có ý nghĩa quan trọng với quân đội, nhưng trong phần lớn lịch sử nhân loại, tốc độ thường giới hạn ở khả năng của người và ngựa. Người La Mã xây những con đường tốt nhất để hỗ trợ việc đi lại, nhưng ngay cả đội quân thiện chiến nhất cũng chỉ có thể di chuyển tối đa 32,2km một ngày. Trong suốt thời gian nội chiến, đội quân của Đại tướng phe liên minh Thomas Jonathan “Stonewall” Jackson được mệnh danh là “kỵ binh đường bộ” sau khi họ đi được 1.039km trong 48 ngày, nhưng mỗi giờ họ cũng chỉ đi được hơn 9,7km, và đó là kết quả của một cuộc thao luyện bắt buộc trong thời gian giới hạn[18]. Trong thế kỷ XX, ô tô, xe tăng, máy bay, phi cơ và tên lửa đã cùng góp phần thay đổi tốc độ chiến đấu một cách đáng kể, nhưng hệ thống lưu trữ thông tin dùng hệ nhị phân của thời đại kỹ thuật số vẫn đi nhanh hơn một bước.

[18] Một người bình thường (không mang theo vũ khí và quân trang) có tốc độ đi bộ trung bình là 4,8km/h. Một người lính diễu binh với tốc độ 9,7km/h (10 phút đi được khoảng 1,6km) – đây là tốc độ không phổ biến, khó thực hiện và khó duy trì được lâu. (TG)

Khi chúng ta đọc thông tin về công nghệ mới hoặc nghe những lời hứa hẹn về một thế giới toàn cầu hóa, liên kết lẫn nhau, chúng ta có xu hướng cho rằng tiến bộ công nghệ sẽ giúp con người thực hiện tốt hơn những việc mà chúng ta đang làm. Nhưng một đồng xu luôn có hai mặt phải và trái. Công nghệ mang đến cho những tổ chức như Lực lượng Đặc nhiệm khả năng vượt trội về vận tải, thông tin liên lạc và dữ liệu; nhưng đồng thời, chính chúng cũng tạo ra các ảnh hưởng phi tuyến tính lên môi trường hoạt động của chúng tôi, khiến môi trường ngày càng trở nên phức hợp và bất định hơn. Tốc độ và sự phụ thuộc lẫn nhau khiến cho bất kỳ hành động nào dù xảy ra trong bất kỳ khung giờ nào đều có thể kéo theo rất nhiều những vấn đề tiềm ẩn – hơn rất nhiều so với chính hành động ấy nếu được thực hiện một thế kỷ trước, hay thậm chí chỉ vài thập niên trước: Nếu trước đây, vấn đề chỉ giống như ván đấu bi-da với hai hay ba bóng, thì bây giờ đã trở thành hàng trăm sự va chạm lẫn nhau giữa những trái bóng.

Boeing có thể tăng hiệu quả khi đưa quy trình sản xuất ra nước ngoài, nhưng điều đó cũng có nghĩa rằng tất cả những sự kiện xảy ra ở hàng chục quốc gia trên ba châu lục đều có khả năng gây ảnh hưởng tới hoạt động của công ty. Việc lắp ráp thành công một chiếc máy bay giờ đây không chỉ phụ thuộc vào một vài nhà máy liên kết với nhau, mà cần tới sự phối hợp an toàn xuyên đại dương: Điều kiện an toàn lao động tại Nhật Bản, Thụy Điển không xảy ra thảm họa thiên nhiên, tỷ giá hối đoái ổn định và phương pháp quản lý chuỗi cung ứng linh hoạt.

Tại Iraq, chúng tôi phải đối mặt với kiểu gây ảnh hưởng chưa từng có tiền lệ. Một chiến dịch diễn ra ở đầu này có thể kích hoạt phản ứng của một yếu tố nằm tại đầu kia của đất nước, trong khi chúng tôi thậm chí còn không biết đến sự tồn tại của yếu tố đó. Chỉ cần chúng tôi đi sai một bước hay chỉ cần AQI có một sản phẩm tuyên truyền tốt cũng có thể khiến truyền thông xã hội rúng động và rơi vào tình trạng hỗn loạn chỉ trong vài giờ. Chỉ cần xuất hiện đoạn phim về một cuộc tấn công của quân đội, số lượng lính tuyển mộ sẽ tăng vọt ngay sau đó, các bè phái lập tức trả thù, và những sự kiện như thế xảy ra hầu như mỗi ngày.

Trong thực tế, những diễn biến trong những năm gần đây đã dẫn tới một thế giới hoàn toàn khác và trở nên khó dự đoán hơn.

Chính bởi tốc độ và tính chất phụ thuộc lẫn nhau này mà một người bán hàng rong trên phố như Tarek al-Tayeb Mohammend Bouazizi có thể khởi đầu một chuỗi các sự kiện làm rung chuyển nhiều chính phủ, nhanh hơn cả tốc độ phần còn lại của thế giới đón nhận tin tức về chính sự kiện này. Tất nhiên, đã từng có những cuộc cách mạng và hiện tượng hiệu ứng cánh bướm diễn ra thành công trước cả kỷ nguyên thông tin, nhưng chính công nghệ mới đã tạo ra sự bùng nổ cơ hội vô tiền khoáng hậu, đặc biệt là đối với những nhân tố nhỏ bé, trước đó không hề có khả năng kết nối để có thể tạo ra hiệu ứng cánh bướm.

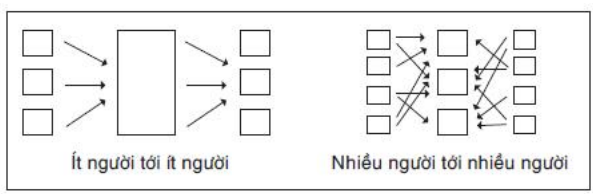
Một vài hiện tượng rất tốt, ví như thành công của các công ty khởi nghiệp, nhưng cũng có cả những thảm họa như khủng bố, bạo động leo thang và tội phạm công nghệ đã tranh thủ lợi thế về tốc độ và tính phụ thuộc để gây ra chết chóc và phá hoại. Nhưng tất cả các hiện tượng này đều thể hiện tính chất khó lường – cũng chính là gốc rễ của sự phức tạp. Ngày nay, tất cả chúng ta đều bị bủa vây bởi những cơn lốc xoáy. Trong Lực lượng Đặc nhiệm, chúng tôi chứng kiến hiện tượng nổi dậy khắp nơi như hiệu ứng quả cầu tuyết, nhưng hiện tượng này không chỉ xảy ra trong cuộc chiến mà trong tất cả mọi lĩnh vực.

Năm 2013, khi tin tặc xâm nhập vào tài khoản Twitter của hãng thông tấn AP (Associated Press) và gửi đi thông điệp tuyên bố đã xảy ra hai vụ đánh bom tại Nhà Trắng và Tổng thống Obama bị thương, thị trường Dow Jones sụt 143 điểm, tuy chỉ trong một thời gian rất ngắn nhưng đã khiến cả thị trường hoảng loạn. Đoạn tweet trên đã bị xóa gần như ngay lập tức, nhưng chỉ một khoảnh khắc nó xuất hiện cũng đã đủ để kích hoạt hành vi tức thời của cả con người và các thuật toán thương mại cao tần chuyên dùng trong thị trường, các thuật toán đã "đọc" tin và thực hiện giao dịch phản hồi với tin tức trong một phần triệu giây. Một người mua bán cổ phiếu đã nhìn nhận vụ sập sàn chứng khoán với tốc độ ánh sáng mà AP gây ra là "một lời bình luận về sự sơ hở của thị trường trước những mẩu thông tin ngẫu nhiên".

Một ví dụ khác tươi sáng hơn: Khi chiếc đàn guitar của nhạc sĩ Dave Carroll bị vỡ do người bốc dỡ hành lý của hãng United Airlines, anh này đã mất chín tháng để thương lượng với các đại diện chăm sóc khách hàng nhưng không thể có kết quả. Do vậy, anh đã sáng tác ca khúcUnited Breaks Guitars (tạm dịch: Hàng không United làm vỡ guitar) và đăng tải bài hát lên YouTube. Trong một ngày, bài hát đã có 150.000 lượt xem và Carroll nhận được điện thoại từ một vị giám đốc giải pháp khách hàng của United Airlines. Trong vòng ba ngày, video này đã có hơn một

triệu lượt xem và giá cổ phiếu của hãng hàng không sụt giảm 10%, khiến cho các cổ đông thiệt hại 180 triệu đô la giá trị cổ phiếu – đắt gần gấp 60.000 lần giá trị của cây đàn guitar ban đầu. Trong vòng một tuần, bài hát đã đứng đầu trong danh sách các bài hát được tải về nhiều nhất của iTunes và hãng này đã tổ chức một chương trình đại chúng để quyên góp 3.000 đô la (giá trị một cây guitar mới) gửi tới Học viện Âm nhạc Thelonious Monk Institute of Jazz theo yêu cầu của Carroll (Taylor Guitars – hãng sản xuất ra cây guitar – đã gửi tặng anh hai cây đàn sau khi xem video của anh).

Tất cả những điều này tạo ra thách thức cho các hệ thống vốn được xây dựng cho một kỷ nguyên đơn giản hơn. Ví dụ như hệ thống cứu trợ toàn cầu đã từng một thời phụ thuộc vào việc kết nối từng chính phủ tài trợ với chính phủ của các quốc gia tiếp nhận viện trợ. Nhưng trong vài thập niên gần đây, họ đã phải chuyển từ mô hình "ít người tới ít người" sang thị trường "nhiều người tới nhiều người", trong đó hàng nghìn tổ chức phi chính phủ cố gắng kết nối với hàng triệu người tiếp nhận.



Hình 5

Hệ thống này ngày nay bao gồm 15.000 nhiệm vụ tài trợ tại 54 quốc gia tiếp nhận mỗi năm. Một số nhà hoạt động xã hội trong lĩnh vực y tế tại các quốc gia vùng phụ cận Sahara, châu Phi đã phải tiêu tốn quá nhiều thời gian để gặp gỡ các đoàn đại biểu châu Âu, tới mức họ chỉ còn thời gian buổi tối để làm việc thực sự. Phương thức "nhiều người tới nhiều người" đã sản sinh ra lợi nhuận to lớn trong một số lĩnh vực, nhưng những khoản lời này lại có chi phí rất lớn trong những lĩnh vực khác – đặc biệt là những lĩnh vực cần có sự điều phối ở quy mô lớn.

Không chỉ các tổ chức cứu trợ phải đối mặt với những thách thức như vậy, mà còn có vô số những tổ chức khác rơi vào tình trạng mà Ben Ramalingam – tác giả, đồng thời là chuyên gia tư vấn về phát triển – gọi là "cơn lốc xoáy ngang ngạnh do truyền thông xã hội sản sinh ra". Nó đặt ra câu hỏi về việc chúng ta đối mặt như thế nào với những vấn đề trước đây có thể dự đoán được, nhưng bây giờ việc dự đoán chúng đã trở nên bất khả thi. Những người

nghiên cứu vấn đề này sử dụng thuật ngữ hơi khác một chút, nhìn từ quan điểm lạc quan về "tính liên kết lẫn nhau". Họ sử dụng những cụm từ như "sự gián đoạn", "sự đứt gãy", hoặc gần đây là một thuật ngữ có nguồn gốc từ nhà binh là VUCA (viết tắt của các từ: volatility – biến động, uncertainty – bất định, complexity – phức tạp và ambigity – không rõ ràng). Họ biết rằng thế giới mà Emmylou đang lớn lên sẽ không chỉ có những sự khác biệt mang tính bản lề so với các thế hệ trước, nó còn phát triển nhanh hơn và phụ thuộc lẫn nhau hơn, và chính bởi vậy sẽ phức tạp hơn rất nhiều, theo một cách hoàn toàn khác với trước đây. Con bé sống trong một cơn lốc xoáy không thể cưỡng lại – một thế giới khác hoàn toàn với thế giới kiểu bộ máy đồng hồ. Chúng ta sẽ gặp rắc rối lớn khi cố gắng sử dụng các công cụ trong thế giới cũ để vận hành một thế giới mới.

GẬY VUÔNG, LỖ TRÒN

Rất nhiều những nhà tư tưởng vĩ đại, trong đó nổi bật có học giả Henri Poincaré sống ở thế kỷ XIX đã quan sát rất nhiều khía cạnh của hiện tượng mà hiện nay chúng ta gọi là "phức hợp", nhưng khái niệm này chính thức được giới thiệu lần đầu trong một bài báo trên tạp chíAmerican Science năm 1948. Science and Complexity (tạm dịch: Khoa học và tính phức hợp) là tên một bài luận của Warren Weaver, bài luận dài khoảng tám trang và không liên quan đến nghiên cứu gốc nào – nó là bài luận về bản chất và mục tiêu của tư duy khoa học – nhưng nó đã để lại một tác động dài lâu.

Weaver cho rằng khoa học cho đến những năm 1800 đã quá tập trung vào các vấn đề liên quan đến "tính đơn giản có tổ chức": Những vấn đề chỉ có một hay hai biến số, như lực hấp dẫn giữa hai thỏi nam châm hay quỹ đạo của trái đất quay quanh mặt trời. Nhưng Weaver quan sát thấy đây không phải là cách thế giới thực đang vận hành. Những sinh vật sống chẳng hạn, chúng "dường như luôn thể hiện những tình huống mà trong đó, nửa tá hoặc lớn hơn thế rất nhiều những thứ đang đồng thời biến đổi và liên kết với nhau, theo những cách liên kết với nhau cực kỳ tinh vi".

Ông cũng lưu ý rằng những biểu hiện này có thể tìm thấy trong các hệ sinh thái, các nền kinh tế và cả các hệ thống chính trị. Nói theo cách khác, thế giới thực bao gồm rất nhiều những mối liên kết, phụ thuộc lẫn nhau mang tính phức hợp, và khoa học chưa được trang bị đầy đủ tri thức để giải quyết vấn đề này – trên thực tế, khoa học đã chủ động né tránh những sự thật không mấy dễ chịu này, chỉ mong muốn được đơn giản hóa vấn đề để phù hợp

với vũ trụ kiểu bộ máy đồng hồ. Weaver cho rằng, những nỗ lực như vậy là hoàn toàn vô ích. Bạn không thể ép một cái cọc vuông khít với chiếc lỗ tròn, và cũng không thể ép những thứ phức hợp phải tuân theo các nguyên tắc dành cho những thứ chỉ thuần túy phức tạp.

Ông cho rằng: Một bàn bi-da có 16 trái bóng về cơ bản thể hiện một vấn đề hoàn toàn khác với một bàn chỉ có hai hay ba trái bóng (cũng như frông lạnh về cơ bản hoàn toàn khác với sao chổi). Bàn 16 bóng dễ làm phức tạp hơn các dự đoán. "Giá bột mì phụ thuộc vào yếu tố nào?" là một câu hỏi còn mang tính phức hợp cao hơn. Vấn đề của những hệ thống phức hợp có tổ chức liên quan tới "một số lượng rất lớn những yếu tố có quan hệ hữu cơ với nhau trong một tổng thể". Ông viết, những vấn đề này quá phức hợp[19], "để có thể tuân theo những kỹ thuật cũ của thế kỷ XIX – đã được sử dụng rất thành công để giải quyết những vấn đề đơn giản chỉ có hai, ba hoặc bốn biến số".

[19] Weaver thật ra đã sử dụng từ "phức tạp" (complicated) trong câu này. Trong bài viết, ông sử dụng từ "phức tạp" để thay thế cho "phức hợp" (để phân biệt với những thứ "đơn giản"). Vào thời điểm ông viết bài luận, thuật ngữ "phức hợp" ít được sử dụng hơn ngày nay, bởi chính ông là người đầu tiên đưa ra khái niệm này. Nhưng khái niệm "phức hợp" mà thời nay chúng ta sử dụng thể hiện đúng hơn ý tưởng mà ông trình bày trong bài viết của mình. (TG)

Khi các nhà khoa học, nhà nghiên cứu lịch sử và phóng viên bắt đầu để ý tới vấn đề này, các bằng chứng ủng hộ quan sát của Weaver xuất hiện ở khắp nơi, nhưng có lẽ rõ nhất là trong lịch sử tương tác giữa con người với các hệ sinh thái thiên nhiên phức hợp. Một trường hợp điển hình nổi tiếng là nỗ lực giải quyết vấn đề loài bọ cánh cứng lưng xám ở Queensland, Australia. Khi loài bọ này tràn vào phá hoại các cánh đồng mía vào những năm 1930, các nhà khoa học nông nghiệp đã rất hào hứng khi tìm ra Rhinella maria, hay còn gọi là cóc mía, loài cóc đặc biệt thích ăn bọ cánh cứng – đã giúp Hawaii kiểm soát thành công loài sâu bọ này. Chính phủ Australia đã nhập khẩu 102 con cóc kỳ diệu này vào tháng Sáu năm 1935 và thả chúng xuống dòng sông Little Mulgrave.

Ngày nay, nếu bạn thả lưới xuống sông Little Mulgrave hoặc bất kỳ dòng sông, ao, hồ, thậm chí là cửa sông gần đó, bạn sẽ bắt được những thứ thoạt nhìn giống bùn nhưng thực chất là hàng đống những con nòng nọc đen nhẫy do cóc mía đẻ ra. Trong điều kiện

có rất nhiều hồ nước yên tĩnh và không tồn tại loài ăn thịt kẻ thù như ở Hawaii, một con cóc cái trong một mùa hè có thể đẻ tới 40 nghìn trứng, và tỷ lệ sống sót rồi trở thành cóc trưởng thành của lũ cóc tại Australia đã vượt quá mức dự đoán. Trong khi các nhà khoa học nông nghiệp ước tính tỷ lệ sống sót của loài cóc mía là rất nhỏ. Việc này cũng giống như khi ước tính sai con số "ban đầu" về sự bùng nổ dân số không thể kiểm soát. Sự khác biệt theo chiều hướng tăng – điều sẽ không thành vấn đề đối với việc tính toán sự trở lại của sao chổi Halley – sẽ trở thành gánh nặng rất lớn đối với đời sống tự nhiên của Australia.

Bọn cóc tiếp tục sinh sôi gấp nhiều lần. Chúng mò tới công viên, các khu vườn, đường cao tốc và ao hồ. Chúng ăn cá, ếch, những loài chim nhỏ, cua và tất cả những loài như chuột túi giống nhỏ. Một nhà nghiên cứu còn phát hiện ra cóc mía có thể tấn công và ăn cả những quả bóng bàn. Thứ duy nhất chúng không ăn, lại chính là loài bọ cánh cứng lưng xám của Australia: Sự khác biệt trong vòng đời của các loài động vật ở Australia và Hawaii khiến bọ cánh cứng và cóc không bao giờ cùng xuất hiện trên các cánh đồng trong một thời điểm. Hơn nữa, loài cóc sát hại những con thú khác không chỉ bằng cách ăn thịt chúng, mà còn bằng cách để chính chúng bị những con khác ăn thịt: Lớp da cóc mía có độc, và khi chó, vịt hay rắn ăn thịt cóc mía, chúng sẽ chết cả đàn. Các hàng rào, bẫy và các hình thức ngăn cản khác đều thất bại trước cuộc đổ bộ tấn công của bọn cóc như hình ảnh minh họa của Phòng tuyến Maginot. Loài cóc bây giờ đã chiếm 40% tổng số các loài vật ở Queensland và đã di cư sang các bang khác. Một nhà sinh thái học người Mỹ đã kết luận đây là một "thảm họa nhân chủng kinh điển… cả một hệ sinh thái bị đe dọa vì bị tấn công từ gốc và sẽ gây hậu quả ngược trở lại lên chuỗi thức ăn mà lũ cóc đã len lỏi được vào".

Danh sách những nỗ lực tai họa ảnh hưởng tới cả hệ sinh thái trải dài từ vụ cóc mía cho tới vụ nho kudzu lan rộng ra khoảng 2,83 triệu hecta đất ở Mỹ, tới cuộc đổ bộ của hàng triệu con chim sáo đá làm đen kịt bầu trời nước Mỹ. (Năm 1890, một người thần tượng Shakespeare muốn mang tất cả những loài vật được văn hào nhắc tên đến với Tân thế giới, anh ta đã thả 60 con chim sáo đá tại Công viên Trung tâm New York; từ đó chúng đã tỏa ra khắp các khu vực và sống thành bầy. Những đàn sáo này có thể ngốn tới 20 tấn khoai tây một ngày.)

Cũng tương tự như câu chuyện loài bướm ảnh hưởng như thế nào tới thời tiết, không phải tất cả các loài được đưa tới sẽ phát triển nhanh tới mức không thể kiểm soát. Bất kỳ loài động vật nào kể

trên cũng có thể chết chỉ trong vòng vài tuần, chỉ cần một trong những yếu tố rất nhỏ trong môi trường tương tác theo một cách khác, hoặc nếu như số liệu đầu vào có sự khác biệt nhỏ.

Các hệ thống phức hợp dễ thay đổi, luôn tiềm ẩn hàng loạt khả năng; chủng loại và số lượng các tương tác liên tục biến đổi ngăn không cho chúng ta đưa ra các dự đoán chính xác. Kết quả là, việc đối xử với một hệ sinh thái như thể nó là một cỗ máy với quỹ đạo có thể dự đoán từ đầu vào cho tới đầu ra là một hành động ngu ngốc và cực kỳ nguy hiểm.

Tương tự như vậy, các hệ thống kinh tế – sản phẩm của các nút thắt phức hợp của các nhân tố con người – sẽ gây rối loạn cho những nỗ lực tuyến tính nhằm dự đoán và kiểm soát. Chính bởi tính phức hợp này mà nhà kinh tế và triết gia Friedrich Hayek đã chống lại các chương trình kinh tế do nhà nước điều hành. Trong bài luận nổi tiếng của mình The Theory of Complex Phenomena (tạm dịch: Lý thuyết về các hiện tượng phức hợp), ông đã phân biệt giữa "mức độ phức hợp của một hiện tượng cụ thể" và "cấp độ phức hợp do một tập hợp các yếu tố, dựa trên đó bất kỳ hiện tượng nào cũng có thể nảy sinh". Nói theo cách khác, một số hệ thống có bản chất phức hợp (như bộ não con người hay xã hội) trong khi một số hệ thống khác (như một cỗ máy lớn hay một nhà máy) thoạt đầu có vẻ phức hợp vì chúng có rất nhiều phần chuyển động, nhưng thực tế chúng chỉ là những chủ thể "phức tạp".

Ông cho rằng khác với dây chuyền sản xuất công nghiệp, không thể biến các nền kinh tế quốc gia trở thành các hệ thống máy móc, và áp dụng các giải pháp sử dụng tư duy đơn giản hóa: hành vi của chúng là kết quả từ quá trình ra quyết định của hàng triệu người, và tất cả những quyết định này đều có ảnh hưởng lẫn nhau, khiến cho việc dự đoán thị trường chuyển dịch như thế nào là nhiệm vụ bất khả thi – giống như trong một ván cờ vua, có quá nhiều khả năng để có thể viết một bản hướng dẫn luật chơi. Hiệu ứng cánh bướm trong kinh tế, được kích ngòi bởi những xáo trộn ban đầu, là hiện tượng phổ biến.

Tính phức hợp này càng trở nên dày đặc hơn khi các nền kinh tế đang trong quá trình toàn cầu hóa. Vụ tấn công của tin tặc đối với AP cho thấy những yếu tố nhiễu loạn phi tuyến tính ngày càng dễ xảy ra hơn. Theo lời của nhà xã hội học người Anh – John Urry: "Khi Trung Quốc cảm lạnh, nước Mỹ sẽ hắt hơi"[20]. Để mở rộng ẩn dụ về cánh bướm của Lorenz, có thể nói chúng ta đang ngày càng lún sâu vào thế giới của nhiều cơn lốc xoáy.

[20] Câu trích dẫn này có một lịch sử khá phức tạp: Câu nói ban đầu, đến nay đã có rất nhiều dị bản, được cho là của Hoàng tử nước Áo – Klemens von Metternich: "Khi nước Pháp hắt hơi, châu Âu sẽ bị cảm lạnh." Metternich đang nhắc đến những cuộc cánh mạng lan nhanh khắp châu Âu trong thế kỷ XIX, và chắc chắn ông không bao giờ hình dung câu nói của mình sẽ được dùng để mô tả nền kinh tế của Mỹ và Trung Quốc. (TG)

Sự kiêu căng, có lẽ do đã trải qua nhiều thế kỷ áp dụng thành công khuôn mẫu của Newton để giải quyết những vấn đề phức tạp, đã khiến chúng ta ngớ ngẩn tin rằng chỉ cần có đủ dữ liệu và cần cù, chúng ta có thể giải mã những bí ẩn trong nền kinh tế phức hợp. Nhưng giống như Weaver đã chỉ ra, bạn không thể nhét một cái gậy "phức hợp" hình vuông trong một chiếc lỗ tròn "phức tạp". Trung bình, từ năm 2001 đến 2006 tỷ lệ dự đoán sai do cộng đồng chuyên gia Mỹ thực hiện là: 47% trong vòng 12 tháng và 93% trong vòng 24 tháng. Tác giả, nhà đầu tư James Montier đã miêu tả: "Khắp nơi đầy rẫy bằng chứng về những pha dự đoán ngớ ngẩn… Nói trắng ra là ba con chuột mù còn đáng tin hơn bất kỳ nhà dự đoán vĩ mô nào trong khả năng nhìn ra những điều sắp xảy đến." Tháng Mười một năm 2007, các nhà kinh tế tham gia Khảo sát của Hiệp hội Dự đoán Chuyên nghiệp đã kiểm tra 45.000 dữ liệu kinh tế và dự đoán khả năng xảy ra khủng hoảng kinh tế nghiêm trọng (điều đã thực sự xảy ra sau đó một tháng) là dưới 0,2%.

Những cuộc tranh luận vẫn nổ ra xung quanh việc chúng ta có hiểu về nền kinh tế đủ để thiết kế những can thiệp dù là nhỏ nhất, ví dụ như điều chỉnh tỷ giá. Nhưng những nấm mồ kinh tế tập trung như Liên Xô – chính xác là bãi tha ma của các hành động can thiệp được lên kế hoạch trong hệ sinh thái – có vẻ đã chứng minh rằng: Có những chuyện không thể vừa vặn với tấm áo của tư duy đơn giản hóa. Các nỗ lực nhằm kiểm soát hệ thống phức hợp bằng cách sử dụng các phương tiện máy móc, tư duy đơn giản hóa thừa hưởng từ các nhà tư tưởng từ Newton tới Taylor – bằng cách phân chia tất cả mọi việc ra thành những thành phần riêng rẽ, hoặc tập trung giải quyết từng yếu tố riêng biệt – sẽ rất dễ (trong trường hợp tốt nhất) trở nên vô dụng hoặc thậm chí tệ nhất là trở thành cỗ máy phá hủy.

TRỞ LẠI VỚI CÁCH THỨC QUẢN LÝ

Giải pháp quản lý của Frederick Taylor được thiết kế để giải quyết những vấn đề phức tạp hơn là phức hợp. Nhà máy thép Midvale có thể là một rạp xiếc không ăn khớp gồm các động cơ chuyển động

xoáy và thép nung, nhưng toàn bộ máy móc đều vận hành theo công thức tuyến tính, và cấu trúc quản lý mà Taylor thiết lập vận hành giống như một cỗ máy với phiên bản dành cho các tổ chức: Nhiệm vụ được bàn giao từ công nhân này sang công nhân khác, từ khu vực này sang khu vực khác. Mọi sự thay đổi đều theo tuyến tính. Vấn đề xảy ra với một cỗ máy không thể lây lan sang những cỗ máy khác.

Đổi lại, một phát minh không thể "bùng phát" và biến chủ nhà máy trở thành tỷ phú sau một đêm. Quá trình các công ty tiến tới thành công hay thất bại đều diễn ra trong vòng nhiều năm.

Môi trường có thể dự đoán cho phép Taylor chia nhỏ các quy trình phức tạp thành những khâu độc lập, có thể lặp lại ở quy mô lớn hơn, và chia toàn bộ tổ chức ra thành những phòng, ban độc lập. Bởi vì biết trước ngày mai sẽ có tám chủng loại giấy như hôm nay, ông có thể đơn giản hóa quy trình làm giấy thành một bảng biểu đơn giản; bởi vì ông biết cũng những cỗ máy ấy vận hành với cùng một dòng nước, ông có thể trao cho công nhân những thẻ hướng dẫn đơn giản, chính xác để họ làm theo. Thế giới công nghiệp, nơi tất cả mọi thứ đều có thể đo đạc và cơ giới hóa – nơi mọi biến số riêng lẻ có thể được cô lập, thử nghiệm và tối ưu hóa – đã vay mượn mô hình này. Mặc dù phức tạp, quá trình này hoàn toàn phụ thuộc vào năng lực của người quản lý để tính toán, dự báo và kiểm soát. Lập kế hoạch hiệu quả trở thành huyết mạch của việc "quản lý tốt". Tất cả những thứ khác, từ thiết kế vật lý cho tới cấu trúc tổ chức hay hành vi lãnh đạo, chỉ là sự mở rộng tự nhiên của mục tiêu này.

Khi rón rén tiến sang môi trường phức hợp "từ số nhiều đến số nhiều", chúng ta lại tiếp tục sử dụng những giải pháp ngày càng phức tạp: Các nhà quản lý tài năng xây dựng những bộ quy tắc rắc rối và chế độ cấp bậc trong tổ chức để giải quyết mọi khả năng có thể xảy ra. Niềm tin vững chắc rằng chúng ta có thể hiểu rõ mọi vấn đề chưa bao giờ nhạt phai. Bất kỳ ai từng làm việc trong lĩnh vực kinh doanh hay chính trị trong nhiều thập kỷ đều có thể làm chứng cho sự tăng trưởng dường như bất tận của các quy tắc và công việc giấy tờ. Không nơi đâu thể hiện điều này rõ ràng hơn Lầu Năm Góc, nơi Bộ Quốc phòng tự biến mình thành cỗ máy của các nguyên tắc và quy trình lớn mạnh hơn bao giờ hết.

Tại Iraq, chúng tôi sử dụng giải pháp phức tạp để giải quyết vấn đề phức hợp. Trong hàng chục năm trời, chúng tôi đã thực hiện phương pháp tiếp cận tuyến tính với tốc độ nhanh hơn sự biến đổi của môi trường bên ngoài, và kết quả là, chúng tôi tin rằng mình

đang làm những điều khác biệt so với các tổ chức khác. Trên thực tế, chúng tôi cũng quan liêu như bất kỳ ai; chúng tôi chỉ hiệu quả hơn trong thực thi. Tính hiệu quả là tinh hoa cốt lõi trong "cỗ máy kỳ diệu" của chúng tôi, và nó đã giúp cho đội quân chống khủng bố của chúng tôi tiếp tục tự mãn. Nhưng đến thời điểm năm 2004, thế giới đã vượt qua chúng tôi. Trong khoảng thời gian từ khi chúng tôi xây dựng kế hoạch cho tới lúc nó được phê duyệt, cuộc chiến mà kế hoạch đó phục vụ có thể đã thay đổi. Đến khi chúng tôi có thể triển khai nó, thì bản kế hoạch – dù ban đầu có hoàn hảo thế nào – cũng chẳng còn liên quan gì đến thời cuộc. Chúng tôi không thể dự đoán quân địch sẽ ra tay ở đâu và không thể phản công khi chúng thực sự hành động.

Việc kéo một đường thẳng rạch ròi phân biệt giữa phức tạp và phức hợp rất khó, nếu không muốn nói là bất khả thi. Các lĩnh vực "phức hợp" khác nhau sử dụng rất nhiều phép phân loại khác nhau để phân biệt[21]. Để phục vụ cho mục đích của mình, chúng tôi chọn khả năng dự đoán là tiêu chí quan trọng nhất, và để quyết định chính xác khi nào mọi việc trở nên khó dự đoán là việc khó khăn. Tất cả những hiện tượng mà chúng ta thảo luận đều có thể được dự đoán ở một mức độ nào đó: Chúng ta có thể dự báo khi nào có mưa tại một thành phố vào ngày mai với độ chính xác tương đối, nhưng không thể làm vậy trong thời gian sáu tháng. Chúng ta có thể dự đoán lạm phát sẽ khiến những người bán hàng tăng giá sản phẩm trong tháng này, nhưng không thể dự đoán lạm phát có gây ra suy thoái trong vòng một năm hay không.

[21] Một phép phân loại của "phức hợp" bao gồm các hệ thống tự động điều chỉnh để phản ứng lại với các nhiễu động – các hệ thống chống chọi và phục hồi – chúng tôi sẽ đề cập sau. (TG)

Có lẽ chúng ta nên trình bày khái niệm theo thước đo thời gian: Để phục vụ cho mục đích của mình, chúng ta có thể nghĩ tới hiện tượng mang tính phức hợp diễn ra trong một khoảng thời gian cụ thể, nếu như có quá nhiều sự tương tác khiến ta không thể dự đoán một cách tương đối kết quả đầu ra dựa trên các dữ liệu đầu vào. Nếu theo định nghĩa này, thời tiết có thể là vấn đề phức hợp trong một ngày, nhưng trong một tháng thì không. Đây chính là lý do vì sao chúng tôi khẳng định nguyên nhân không phải chỉ vì mọi thứ đang trở nên phụ thuộc lẫn nhau nhiều hơn mà còn bởi vì quá trình đang diễn ra nhanh hơn. Khi hai biến số này kết hợp với nhau, một khối lượng lớn những sự việc phức hợp mà trước đây phải mất nhiều tháng để thực hiện, ví dụ, một cuộc trao đổi điện đàm trong vùng hay việc trao đổi thư từ, nay có thể rút ngắn lại trong vài giờ đồng hồ với sự bùng nổ ngày càng mạnh mẽ của

truyền thông xã hội.

Biết trước kết quả của cuộc chiến ngay từ khi nó bắt đầu luôn là nhiệm vụ bất khả thi (nếu không chúng ta đã không cần chiến đấu), và không có ai làm việc ở hãng Ford năm 1915 có thể nhìn thấy trước công nghệ ô tô và quy trình sản xuất trông sẽ như thế nào vào năm 1950. Nhưng trong một khoảng thời gian ngắn hơn, trong phần lớn thời gian của thế kỷ vừa qua, mọi chuyện vẫn nằm trong tầm kiểm soát: Đội quân của kẻ thù chỉ có thể đi được quãng đường đó trong một đêm, sản phẩm của hãng ô tô đối thủ chỉ có thể được tung ra thị trường nhanh đến mức này. Tư duy quân sự luôn đòi hỏi chúng tôi phải đáp ứng được tính chất không thể dự đoán – hay còn gọi là "sự va chạm": Sự khác biệt giữa kế hoạch và thực tế – nhưng các chiến lược gia trước đây có thể dự đoán các sự kiện với giá trị tin cậy cao hơn rất nhiều so với chúng tôi hôm nay. Tại Iraq, mỗi ngày lại mang đến một sự bất khả đoán đối với toàn bộ cuộc chiến. Các vụ đánh bom tự sát diễn ra bất thường nhưng dường như đều có chiến thuật, và bất kỳ người nào có kết nối Internet, chất tẩy rửa và ổ bi đều có thể trở thành mối đe dọa trong vòng một đêm. Kiểm soát và xây dựng các kế hoạch dự phòng để đối đầu với 15 tàu ngầm của kẻ thù là một chuyện, nhưng làm điều tương tự với một đất nước 30 triệu dân là điều hoàn toàn không khả thi (đó là chưa kể tới việc vi phạm đạo đức). Giống như những cánh bướm của Lorenz, không thể nói sự kiện nào sẽ dẫn tới những kết quả nào.

Đây là thế giới mới mà tất cả chúng ta đều đang sống. Có quá nhiều sự kiện xảy ra đồng thời đối với bất kỳ tổ chức nào – thậm chí là đơn vị có năng lực giám sát như Lực lượng Đặc nhiệm. Với khả năng liên kết với hàng triệu người một lúc của cá nhân và các nhóm nhỏ, chúng ta không có cách nào để xác định trong số những sự kiện đó, sự kiện nào sẽ biến thành mối đe dọa thực sự.

Những sự việc như hành động phản kháng của Tarek al- Tayeb Mohamed Bouazizi lan rộng nhờ YouTube, tin tặc tấn công AP và ca khúc cực kỳ nổi tiếng của Dave Carroll, có cả một "phả hệ" các hình thức nhiễu động có thể "bùng phát" – ngày nay chúng đã trở thành đặc tính của cuộc sống hiện đại

– không ai có thể hình dung ra chúng tại thời điểm cách đây 30 năm. Thậm chí cả từ "bùng phát" cũng ẩn chứa một sự thật rằng môi trường ngày nay giống như một sinh vật sống hay một hệ sinh thái – một hệ thống với sự phụ thuộc lẫn nhau mà những đường đi chằng chịt bên trong nó có thể sản sinh ra các hiện tượng có khả năng lan rộng. Đây là môi trường rất khác với các

liên kết tuyến tính, chủ thể này đặt cạnh chủ thể khác như những chi tiết nằm trên sàn trong các nhà máy của Taylor. Những thay đổi phi tuyến tính mà trước đây phải mất hàng tháng trời mới diễn ra, giờ đây có thể xảy ra trong thời gian gõ 140 ký tự.

DỮ LIỆU LỚN (BIG DATA) SẼ KHÔNG CỨU CHÚNG TA

Tại Iraq, công nghệ hiện đại cho phép chúng tôi được hưởng chiếc chén thánh trong hoạt động quân sự: Nhận thức tình huống gần như hoàn hảo – hay còn gọi là COP (common operational picture – bức tranh hoạt động chung). Đây là cuộc chiến đầu tiên chúng tôi có thể nhìn thấy tất cả các chiến dịch của mình được ra quân cùng thời điểm diễn ra sự kiện. Máy bay không người lái (UAV hay còn gọi là drone) truyền về hình ảnh các nhiệm vụ đang được thực thi, còn binh sĩ của chúng tôi đeo trên người những chiếc mic truyền về âm thanh. Chúng tôi được hưởng quyền truy cập dữ liệu về dân số, các hoạt động kinh tế, xuất khẩu dầu hỏa; sản xuất điện và thái độ của người dân (qua các cuộc thăm dò ý kiến); chúng tôi được kết nối với tổ chức đối tác gần như ngay lập tức. Một công nghệ có tên là Blue Force Tracker đánh dấu tất cả các phương tiện của chúng tôi bằng công cụ định vị GPS, trên bản đồ của chúng tôi luôn thể hiện chính xác vị trí quân mình đang di chuyển. Thông tin dồi dào mang lại những giá trị to lớn, nhưng đây chưa bao giờ là một lợi thế trong việc đưa ra các dự đoán. Trong một thế giới đơn giản hơn, những dữ liệu này sẽ phục vụ rất tốt cho việc dự đoán, nhưng trong thực tế – khi tính phức hợp ngày càng gia tăng – chúng tôi chỉ đơn giản là đang chạy theo cái đuôi của chính mình trong việc đưa ra các dự đoán, và cái đuôi ấy thì ngày càng mất hút.

Các nhà thiên văn học dự báo thời tiết có thể cho rằng việc dự báo sẽ chính xác hơn nếu họ có đủ thông tin về các cú đập cánh của loài bướm. Nhà nghiên cứu sử học James Gleick đã có lời giải thích về suy nghĩ ngây thơ này. Thậm chí nếu chúng ta bao phủ toàn bộ bề mặt trái đất bằng các thiết bị cảm biến đặt cách nhau một bước chân, và tất cả những thiết bị này đều đọc dữ liệu một cách cực kỳ chính xác, chúng ta vẫn không thể biết liệu trời có mưa trong vòng một tháng tới hay không, bởi vì khoảng cách nhỏ giữa những chiếc máy đã che giấu những độ lệch rất nhỏ nhưng có thể dẫn tới những hệ quả cực lớn. Nỗ lực to lớn của chúng ta chỉ có thể cải thiện khả năng dự đoán chút ít, giống như công cụ truyền dữ liệu trực tiếp của Lực lượng Đặc nhiệm rất mạnh nhưng không thể giúp chúng tôi dự đoán được các vụ tấn công khủng bố.

Chúng ta đã nghe nhiều về những điều kỳ diệu mà "Dữ liệu lớn"

mang lại. Hiển nhiên, chúng mang lại cho chúng ta sự hiểu biết tường tận hơn rất nhiều về thế giới. Người bán hàng có thể theo dõi ai mua thứ gì và họ mua ở đâu. Các nhà xã hội học có thể lục tìm trong biển thông tin về chính trị, kinh tế và xã hội để tìm ra các xu hướng. Công nghệ này có khả năng cực lớn, nhưng cũng giống như công cụ Blue Force Tracker và những công cụ khác chúng tôi nắm giữ tại Iraq, điều này không có nghĩa là công nghệ hiện đại sẽ cho phép chúng ta đưa ra các dự đoán về lâu dài như chúng ta hằng mong muốn.

Lưu lại nhiều dữ liệu có thể rất hữu ích trong việc giải thích cách thức các hiện tượng phức hợp xảy ra và chúng có thể sẽ tiếp diễn như thế nào, nhưng dữ liệu không thể cho chúng ta biết những hiện tượng đó sẽ xảy ra khi nào và ở đâu. Ví dụ, dữ liệu về độ lây lan của virus có thể cho ta biết các khuynh hướng lây nhiễm diễn ra như thế nào trong một thế giới được kết nối, nhưng điều này hoàn toàn không giống với việc chúng ta muốn biết chính xác lần bùng phát dịch tiếp theo sẽ diễn ra ở đâu, ai sẽ là người mắc bệnh và dịch sẽ tiếp tục lan ra đến đâu. Có sự hiểu biết không đồng nghĩa với có khả năng dự đoán.

Dữ liệu có thể cho biết kết quả "trung bình" với độ chính xác cao: Một người ở độ tuổi nhất định có xu hướng sử dụng bao nhiêu thời gian cho Facebook mỗi ngày, thậm chí, dựa trên thói quen của một cá nhân, có thể dự đoán điều mà cô ấy có khả năng sẽ làm vào một ngày bất kỳ. Một người bạn của tôi làm việc ở một công ty sử dụng Dữ liệu Lớn, họ có được những thông tin như trên, và anh ấy từng nói đùa với tôi rằng anh ấy có thể nói chính xác hôm ấy tôi sẽ ăn gì trong bữa trưa. Nhưng tất nhiên là anh ấy không thể, anh ấy chỉ có thể nói là tôi có xu hướng sẽ ăn gì trong bữa trưa, và rất nhiều những sự kiện mang tính phức hợp với những độ lệch không ấn định và nhỏ như vậy có thể có tác động khổng lồ.

Dữ liệu có thể giúp chính quyền Tunisia xác định hoạt động mà Bouazizi có khả năng sẽ làm vào ngày anh ta tự thiêu, nhưng điều đó không giúp ích gì cho việc dự đoán chính xác điều mà anh ta thực sự sắp làm và tai họa kéo theo sau đó. Nếu bạn cố theo dõi một trăm, một nghìn hay mười nghìn anh chàng Bouazizi, cuối cùng chắc chắn ít nhất một vài người trong số đó sẽ hành xử khác đi so với dự kiến, biến những kế hoạch được xây dựng dựa trên "kết quả kỳ vọng" trở thành vô dụng.

Và nhờ có những cơn lốc xoáy bất thường của một môi trường phi tuyến tính, phức hợp, có nhiều yếu tố phụ thuộc lẫn nhau, khi Bouazizi hành xử khác đi so với dự tính, tác động của hành vi do

anh gây ra đã hoàn toàn vượt tầm kiểm soát.

Dữ liệu Lớn sẽ không cứu chúng ta, bởi vì chính những tiến bộ công nghệ đã mang chúng ta đến với những ngọn núi thông tin và nguồn lực số để phân tích dữ liệu, đồng thời tạo ra những trang web và các nền tảng truyền thông đầy biến động, biến những lĩnh vực trong xã hội đã từng một thời là "sao chổi" trở thành "frông lạnh". Chúng ta đã chuyển từ cơ chế nghèo dữ liệu nhưng có khả năng dự đoán sang thời đạithừa mứa thông tin nhưng đầy bất định.

Giống như hầu hết các tổ chức, Lực lượng Đặc nhiệm của chúng tôi hiểu biết rất ít về vấn đề này vào thời điểm năm 2004. Vì vậy, chúng tôi cố gắng dự đoán và lập kế hoạch tốt hơn bởi vì đó là những gì chúng tôi đã học được về "quản lý tốt".

Các tổ chức dân sự cũng đối mặt với vấn đề tương tự. Các thông lệ về phương pháp quản lý không thể giúp các công ty đối phó với sự biến động. Tuổi đời ngày càng rút ngắn của các công ty là một bằng chứng. 50 năm trước, danh sách các công ty thuộc Fortune 500 thường tồn tại khoảng 75 năm; ngày nay, tuổi thọ của các doanh nghiệp chỉ còn chưa tới 15 năm và ngày càng rút ngắn. Danh sách 500 công ty của Fortune năm 2011 chỉ còn 67 công ty thuộc danh sách này từ năm 1955, có nghĩa là sau 56 năm chỉ có 13,4% các doanh nghiệp trong danh sách Fortune 500 năm 1955 vẫn còn nằm trong danh sách. 87% các công ty đã không thể trụ lại, hoặc đã phá sản, sáp nhập với công ty khác, buộc phải tư nhân hóa hoặc hoàn toàn biến mất khỏi danh sách. Xu hướng này diễn ra nhanh đến mức bạn đọc ngày nay chẳng thể nào nhận ra công ty nào từng xuất hiện trong danh sách năm 1955.

Giáo sư, chiến lược gia Robert Grant đã nói:

Trong 1/4 cuối cùng của thế kỷ XX, sự mất cân xứng của nền kinh tế vĩ mô, biến động tỷ giá, các cuộc cách mạng kỹ thuật vi điện tử và sự xuất hiện của các quốc gia công nghiệp hóa mới đã đánh dấu hồi kết của sự ổn định kinh tế thời hậu chiến. Vì dự báo kinh tế và thị trường cung cấp nền tảng cho việc lập kế hoạch chiến lược, việc không có khả năng dự đoán nhu cầu, giá cả, tỷ giá và lãi suất là một thách thức cơ bản cho việc lập kế hoạch của các công ty.

Tương tự, chuyên gia về quản lý Gary Hamel đã viết rằng các công ty nhận ra họ đang ở trong "những hệ sinh thái" và "mạng giá trị" mà họ hầu như không có quyền kiểm soát và có rất ít khả năng dự đoán hay lên kế hoạch cho số phận của chính mình. Trong bối

cảnh như vậy, phong cách lập kế hoạch có chiến lược, cho rằng "tương lai sẽ giống như hiện tại" là một trở ngại hơn là hỗ trợ. Đây chính xác là điều chúng tôi đã rút ra được bằng tinh thần phê phán cao độ – thói quen lập kế hoạch, quy trình và văn hóa tổ chức, gắn liền với tư duy quen thuộc về nghệ thuật dự đoán – là những khái niệm điều hành Lực lượng Đặc nhiệm. Giải pháp phức tạp của chúng tôi đã thất bại trong một môi trường phức hợp kiểu mới. Kết quả không thể tránh khỏi của phương pháp làm việc này có lẽ được đúc rút lại hay nhất trong câu nói của Henry Mintzberg, tác giả cuốn sách The Rise and Fall of Strategic Planning (tạm dịch: Sự nổi dậy và sụp đổ của quá trình lập kế hoạch có chiến lược): "Đặt bản thân vào một cung đường đã được quyết định từ trước trong một dòng chảy không biết trước là cách tốt nhất để đâm thẳng vào một tảng băng."

TÓM LƯỢC

♦ Sự thay đổi công nghệ trong những thập niên gần đây đã dẫn tới một thế giới tốc độ cao và có tính phụ thuộc lẫn nhau nhiều hơn. Điều này tạo ra tình trạng phức hợp.

♦ Sự phức hợp sản sinh ra một tình trạng khác biệt về cơ bản so với những thử thách phức tạp trong quá khứ; các vấn đề phức tạp đòi hỏi nhiều nỗ lực nhưng xét cho cùng chúng có thể dự đoán được. Phức hợp lại có nghĩa rằng, bất chấp chúng ta đã tăng cường khả năng giám sát và đo lường, thế giới này đã trở nên khó dự đoán hơn rất nhiều.

♦ Tính chất không thể dự đoán về cơ bản là không tương thích với các mô hình quản lý theo trường phái đơn giản hóa dựa trên dự đoán và lập kế hoạch. Môi trường mới đòi hỏi một phương thức mới.

Chương 4
LÀM ĐÚNG VIỆC

Rõ ràng, AQI đã rất thành công. Chúng đã tránh né được hầu hết mọi tảng băng, và nếu chẳng may đâm phải một trong số đó thì chúng cũng không chết chìm; chúng chỉ việc vá lỗ thủng và tạo nên một con tàu tốt hơn trước. Chính khả năng này khiến chúng tôi khó chịu và tò mò hơn bao giờ hết.

Vẫn chưa ai biết được làm thế nào để AQI có thể thành công đến vậy. Chúng có mạng lưới liên kết rất chặt chẽ, được kết dính bằng một loại vật chất nào đó mà chúng tôi chưa thể xác định. Những đường vẽ nguệch ngoạc trên bảng trắng chẳng nói lên một cấu trúc cụ thể nào cả, và theo nguyên tắc, nếu kết cấu không hợp lý hoặc không có cấu trúc, tổ chức sẽ tự đổ sụp. Nhưng điều đó đã không xảy ra với AQI. Chúng đã phân quyền nhưng vẫn khớp nối với nhau. Các cuộc tấn công có quy mô như vụ ngày 30 tháng Chín ở nhà máy nước thải đòi hỏi các mệnh lệnh phải được phối hợp rất chặt chẽ, tinh thần trách nhiệm cao và sự trao đổi thông tin trên diện rộng theo cách mà chúng ta thường chỉ thấy ở các đơn vị quân đội có tính kỷ luật cao nhất. Các nhiệm vụ tử thần của chúng đã vươn quá xa tầm ảnh hưởng đơn thuần của những cuốn sổ tay chỉ dẫn và các chiến dịch tuyên truyền trên mạng Internet.

Dù đã lan ra cả đất nước Iraq, về cả quy mô lẫn tầm ảnh hưởng, nhưng bằng cách nào đó, chúng vẫn duy trì tính cơ động vốn có. Trong những ngày đầu cuộc chiến, Lực lượng Đặc nhiệm tập trung tiêu diệt một số tên đồng bọn của Saddam Hussein. Hầu hết các nhiệm vụ này đều nhắm vào khu vực trải dài giữa Baghdad và Tikrit, dọc theo hai vùng đất trù phú ven sông Tigris, nơi tập trung bất động sản của các quan chức và cán bộ cao cấp dưới quyền Saddam. (Cũng chính tại một trong những nông trang thuộc vùng ngoại ô Tikrit này, chúng tôi đã bắt Saddam vào tháng

Chín năm 2003.) Sử dụng chiến thuật càn quét ban đêm ưu việt nhất – tập trung mũi nhọn nhằm tiêu diệt những phần tử xấu – chúng tôi xử gọn đám cận vệ của Saddam một cách chớp nhoáng bằng dây thừng; vô hiệu các mục tiêu tấn công và đột nhập bằng đường bộ nhằm tăng tính bất ngờ; chúng tôi triển khai chiến thuật cận chiến khi tiếp cận được tổng hành dinh, "dọn dẹp" sạch sẽ từng phòng và từng tầng.

Sau khi hạ gục Saddam, cuộc chiến chuyển sang thế đối đầu với các cuộc bạo loạn do AQI cầm đầu, chúng tôi vẫn áp dụng lại chiến thuật này nhưng gặp khó khăn hơn. Mặc dù lực lượng trung tâm của AQI nằm cách xa khu bầu cử, nơi chúng tôi đã tìm ra các thủ hạ của Saddam, nhưng chúng vẫn theo dõi. Bọn chúng biết chúng tôi thích ra tay ban đêm vì lợi thế tầm nhìn xuyên màn đêm, vì vậy, chúng rời nơi trú ẩn an toàn từ chập tối, biến mất vào màn đêm và qua đêm trên các trận địa phụ cận. Chúng quan sát cách chúng tôi tiêu diệt, phá hủy nhà cửa, và bắt đầu bố trí súng máy vào các "hộp thuốc" đặt tại các đầu cầu thang và nằm chờ. Chúng biết chúng tôi tìm cách bắt các tay đầu sỏ để khai thác thông tin tình báo nên nhiều người trong số chúng sẵn sàng nằm ngủ trong các bộ áo khoác cảm tử.

Việc mất hỏa lực, mất hiệu lệnh chỉ huy hoặc chỉ có trong tay những tay súng kém cỏi cũng chẳng hề hấn gì với chúng. Cũng chẳng sao khi chúng không có các quy trình từng bước triển khai như chúng tôi có trong tay. AQI luôn có thể điều chỉnh, thích nghi và tồn tại.

Chúng tôi mạnh hơn, hiệu quả hơn và vững chắc hơn. Nhưng AQI lại cơ động và có khả năng chống chọi cao hơn. Trong các môi trường phức hợp, khả năng chống chọi đồng nghĩa với thành công trong khi các giải pháp kỹ thuật thông minh nhất lại phản tác dụng và không mang lại hiệu quả nào.

Trong một cuốn sách viết về đề tài này, nhà khoa học Brian Walker và tác giả David Salt mô tả: "Khả năng chống chọi là khả năng cho phép hệ thống hấp thu các nhiễu động mà vẫn duy trì các chức năng hoạt động và cấu trúc cơ bản." Trong thế giới phức hợp, nhiễu động là không thể tránh khỏi, khiến cho khả năng hấp thu các biến cố càng đóng vai trò quan trọng hơn bao giờ hết. Kết quả là, khả năng chống chọi được nghiên cứu với nhiều góc nhìn khác nhau, từ tâm lý học đến khí tượng học. Một vài điển hình cho ý tưởng này còn bi thảm hơn vụ người Hà Lan thay đổi cách "trị thủy".

ĐỊCH Ở SAU LƯNG

Đó là một ngày cuối tháng Ba năm 1953, một trận gió bão thổi vào từ Bắc Hải, kết hợp với kỳ trăng tròn đã tạo nên một cơn "đại hồng thủy" nuốt gọn các vùng đất thấp ở miền đông nước Anh và Scotland. Tại một góc khác của Bắc Hải, phía tây nam Hà Lan, nơi con sông Rhine đổ ra biển hình thành nhiều vùng châu thổ và các khu đất thấp, dòng sông tràn qua các con đập, đổ vào tỉnh Zeeland (Sealand). Dòng nước nuốt trọn nhà cửa, trường học, bệnh viện và cướp đi sự sống của hơn 1.800 người. Đối với đất nước nhỏ bé nhưng giàu có, thịnh vượng và am hiểu dòng nước này, con số thương vong thật quá đỗi kinh hoàng.

Nước gắn liền với con người Hà Lan, từ những con kênh đào đẹp tuyệt mỹ ở Amsterdam in trên tem thư đến nền chính trị ôn hòa mà ai cũng biết đến, như một di sản hình thành từ sự hợp tác thiết yếu để rút cạn nước ở nhiều vùng đất. Ra lệnh điều hướng cho các dòng chảy đã trở thành điều đương nhiên đối với người Hà Lan, và nó đã giúp ích cho họ rất nhiều trong quá khứ. Sau tai họa trên, chính phủ đã ứng phó để thảm họa này không bao giờ có cơ hội tái diễn. Người Hà Lan đã xây dựng những hàng rào chắn biển trong suốt thiên niên kỷ qua, nhưng giờ đây, họ sẽ xây những rào chắn vững chắc hơn, bền hơn và dài hơn tất cả những gì con người từng biết đến.

Công trình thủy lợi Delta Works hoàn thành năm 1997 là siêu dự án xây dựng khổng lồ kéo dài hơn 40 năm. Dự án kết nối các đập, hàng rào chắn nước biển và cống xả nước, góp phần thu hẹp phần bờ biển cần bảo vệ bằng kè chắn. Hiệp hội Kỹ sư dân dụng Hoa kỳ xem Công trình thủy lợi Delta Works là một trong "Bảy kỳ quan của thế giới hiện đại". Nếu hệ thống này được đưa vào sử dụng từ năm 1953, nó đã có thể ngăn chặn trận lũ từ Bắc Hải đổ vào Zeeland. Tuy nhiên, cũng giống như công trình Phòng tuyến Maginot, một hệ thống phòng vệ vững chắc chống lại các nguy cơ được báo trước không phải lúc nào cũng phát huy tác dụng; trong hệ thống phức hợp, các mối đe dọa có thể có mặt khắp nơi.

Năm 1993 và 1995, tuyết tan trên dãy Alps kết hợp với mưa nhiều ở hạ nguồn, dòng sông Rhine đã hứng trọn, dâng cao gây lụt từ Thụy Sĩ, sang Đức rồi đến Hà Lan. Như những cỗ xe tăng của Đức từng càn quét vùng này cách đây nửa thế kỷ, dòng nước dửng dưng trước hệ thống phòng vệ đang trở nên phản tác dụng. Lần này, lũ lụt đến từ phía sau. Tuy không đến mức thảm họa như sự kiện 1953 song Zeeland vẫn bị nhấn chìm. 250.000 người phải sơ tán, thiệt hại lên đến hàng trăm triệu đô la.

Tương tự trong vụ ngộ độc cóc mía trên toàn nước Úc, một phần tác nhân chính là do bàn tay con người: Con người đã liên tục "cải thiện" dòng chảy của các con sông trong hàng nghìn năm qua – nắn thẳng dòng chảy của các con sông hay xây kè chắn lở đất và phòng các thảm họa có thể lường trước. Các thiết kế mang tính phòng bị kiểu "ra lệnh và điều khiển" này sẽ phát huy tác dụng đối với các môi trường phức tạp nhưng lại tiềm ẩn nhiều mối nguy với các môi trường phức hợp. Đắp đê đất và tường cọc ngăn lũ góp phần làm giảm các rủi ro do các trận lũ nhỏ gây ra nhưng đồng thời lại làm tăng thêm rủi ro từ các trận lũ lớn, sự tàn phá sẽ dữ dội hơn vì nó thu hẹp dòng chảy của các con sông, buộc dòng nước phải dâng cao hơn và chảy xiết hơn. Đồng thời, do sụt lún, phần đất dưới chân đập sẽ lún sâu hơn, buộc con người phải di dời vào sống ở vùng đất mà trước đây từng là vùng bị ngập nước, họ mất cảnh giác trước sự vận động không ngừng của con sông. Theo ước tính của Cục Quản lý Sông ngòi Hà Lan, hiện nay, mỗi trận lũ ở Zeeland sẽ đe dọa hơn bốn triệu sinh mệnh. Chính sự cải tạo tối ưu hóa đã dẫn tới những mối nguy mới.

Tuy nhiên, lần này, người Hà Lan tiếp cận theo hướng khác, "tạo không gian cho dòng chảy". Bản quy hoạch quản lý tài nguyên nước mới dành cho khu vực này đã đảo ngược với những gì mà hàng thế kỷ người ta đã "ra lệnh và điều khiển" hòng đáp trả thiên nhiên. Bản quy hoạch bao gồm các giải pháp như xây dựng các dòng chảy phụ, hạ thấp các con đập, chấp nhận để các vùng đất ven đập trở thành vùng đất ngập nước sẽ nhận nước xả tràn từ các con sông. Các biện pháp này góp phần làm giảm mực nước trên các con sông Rhine, Meuse và sông Waal, gia tăng sức chống chịu dòng nước lũ.

Theo lời một phóng viên, "đây quả là ý tưởng vừa cấp tiến vừa kỳ dị đối với vùng đất mà hơn một thiên niên kỷ qua các con đập luôn được tôn tạo, bồi đắp cao thêm." Tuy nhiên, một chuyên gia thuộc công trình chống ngập lụt do nước biển dâng cho biết: "Nếu bạn chống trả lại thiên nhiên, thiên nhiên sẽ phản đòn. Nước cần không gian." Kiến tạo không gian cho dòng chảy của các con sông và thừa nhận lũ lụt là không thể tránh khỏi thể hiện một bước chuyển lớn trong tư duy, đi từ ngăn lũ xâm lấn đất nước Hà Lan đến xây dựng một đất nước có khả năng chống chọi, thích nghi với nước lũ.

Người Hà Lan sớm nhận ra rằng phương pháp "ra lệnh và điều khiển" trước đây sẽ không phát huy tác dụng. Các quốc gia và tổ chức khác cũng đang trên đà loại bỏ dần các phương án mang tính đối phó các dự báo, thay vào đó, tập trung nâng cao khả năng

chống chọi, thích nghi.

"Tư duy chống chọi" đang dần đâm chồi nảy lộc và nỗ lực giải quyết các thách thức mang tính phức hợp theo hướng mới. Trong mô hình hệ thống mang tính "chống chọi", các nhà quản lý thừa nhận thực tế rằng họ không thể tránh đối đầu với các rủi ro bất ngờ xảy đến; thay vì xây dựng hệ thống phòng bị chắc chắn, chuyên dụng, họ xây dựng các hệ thống có khả năng hấp thụ sốc hoặc thậm chí có thể tận dụng tình thế và xoay chuyển theo hướng có lợi. Hệ thống có khả năng chống chọi là hệ thống có thể đối phó với các nguy cơ không thể dự đoán, và, khi cần thiết, có thể thiết lập lại trật tự cũ. Nhà đầu tư, đồng thời cũng là tác giả viết sách Nassim Taleb đã đề cập đến khái niệm tương tự – "hệ thống chống vỡ". Theo ông, các hệ thống dễ đổ vỡ sẽ bị hủy hoại khi có sự cố; các hệ thống chống "sốc" do thời tiết và hệ thống chống vỡ cũng giống như sức đề kháng của cơ thể, có thể hưởng lợi từ các sự cố.

Dù trong những năm gần đây, khái niệm này đang ngày càng trở nên phổ biến hơn song kỹ thuật xây dựng khả năng chống chọi lại không phải là điều quá mới mẻ. Trong các cấu trúc hạ tầng liên quan đến môi trường, người ta thường đánh dấu điểm "quay đầu", sống dung hòa với thiên nhiên như nhân loại đã từng. Các nhà tư duy theo hướng này cho rằng con người đã vô tình làm cho nhiều hệ thống quanh mình trở nên mong manh dễ vỡ. Hấp tấp chuyên môn hóa, nôn nóng gặt hái thành quả và áp đặt các nhu cầu không theo tự nhiên, như việc nắn dòng chảy sông Rhine, đã dẫn đến những rủi ro mới và chặn đường lùi của chúng ta.

Hai nhà môi trường học, David Salt và Brian Walker đã giải thích trong cuốn sách Resilience Thinking (tạm dịch: Tư duy chống chọi) của họ như sau:

Con người là kẻ tối ưu hóa vĩ đại. Chúng ta săm soi mọi thứ quanh mình, cho dù đó là một chú bò, một con ngựa hay danh mục đầu tư, và tìm cách kiểm soát để mang về nguồn lợi tốt nhất. Cách làm của chúng ta là chia thứ mà chúng ta đang kiểm soát ra thành từng thành phần, cố tìm hiểu chức năng mỗi bộ phận và các thành tố đầu vào có thể mang lại kết quả đầu ra tối ưu nhất…[tuy nhiên] vì một mục tiêu nào đó con người càng tối ưu các thành tố của một hệ thống phức hợp liên kết con người và tự nhiên, họ càng phá hủy khả năng chống chọi của hệ thống đó. Sức hút mãnh liệt của kết quả đầu ra tối ưu đã tác động và làm cho toàn hệ thống trở nên dễ bị tổn thương trước các biến cố và nhiễu động.

Tư duy chống chọi là sự đảo ngược của thói ngạo mạn. Nó dựa trên nền tảng khiêm tốn "muốn hiểu biết về những điều chưa biết" và "chờ đợi những điều không mong" – một kiểu nói đãi bôi thường bị phớt lờ trước kỳ vọng muốn tối ưu hóa.

Hầu như bao giờ cũng vậy, con người có bản năng tự bảo vệ mình trước những dự báo và thường phô diễn sức mạnh đối phó với các cảnh báo đó. John Doyle, giáo sư chuyên ngành kỹ thuật tại Đại học Caltech mô tả các hệ thống loại này là "hầm hố nhưng mong manh": Kỳ công về kỹ thuật của nhân loại như Công trình thủy lợi Delta Works được thiết kế với trí tuệ siêu việt, đầy tham vọng về kích cỡ, và hơn thế nữa, nó mang tính cơ học hơn, vững chắc hơn so với môi trường nó có chức năng điều tiết. Sự đáp trả một cách cứng rắn với các mối đe dọa sẽ khiến chúng trở nên giòn và chống chịu kém hơn.

Andrew Zolli, chuyên gia, đồng thời là tác giả viết sách về hệ thống chống chọi đã dùng hình ảnh kim tự tháp Ai Cập để minh họa cho sự vững chãi. Các kim tự tháp này vẫn còn đứng vững đến ngày nay là bằng chứng khẳng định sự vững chãi của chúng – đã xuất sắc vượt qua các lực tác động được kiến trúc sư tính toán kỹ từ lúc xây dựng: gió, mưa và các yếu tố hư hại theo thời gian. Nhưng nếu có tác nhân bất ngờ tác động, chẳng hạn, một quả bom làm nổ tung kim tự tháp, công trình này sẽ không thể tự phục hồi. Tuy nhiên, một rạn san hô có thể sống sót sau trận bão lớn, không nhờ vào sự vững chắc, mà nhờ vào khả năng chống chọi và phục hồi. Bão sẽ phá hủy một phần rạn san hô, nhưng san hô bao phủ một diện tích đủ lớn để tiếp tục sinh sôi nảy nở và phục hồi trong thời gian ngắn. (Nguyên nhân chính khiến phần lớn các rạn san hô ngày nay không thể phục hồi là do tác động của con người – không giống như các cơn bão theo chu kỳ – con người can thiệp thô bạo và với tốc độ nhanh hơn tốc độ tự phục hồi cần thiết để đảm bảo khả năng chống chọi. Ngay cả hệ thống có khả năng chống chọi cũng có thể bị phá vỡ khi các tác động đến quá nhanh chóng).

Người ta có thể đạt đến sự vững chắc bằng cách tăng cường khả năng cho một số phần của hệ thống (như kim tự tháp); khả năng chống chọi là kết quả của việc liên kết nhiều thành tố cho phép chúng tái cấu trúc hoặc điều chỉnh phù hợp với các thay đổi hay tình trạng hư hại (như san hô). Cách chúng ta tiếp cận môi trường, cho dù đó là sàn nhà máy hay chiến trường, đều tập trung vào kiên cố hóa các công trình, đủ khả năng chịu đựng các nguy hiểm được dự báo. Tuy nhiên, như đã bàn trong chương trước, các môi trường này ngày càng đối diện với các nguy cơ phá hủy không

thể lường trước. Để đảm bảo chúng tồn tại, chúng ta cần cả sự vững chắc và khả năng chống chọi.

Quan điểm về khả năng chống chọi có thể được ứng dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau, ở đó, con người vẫn loay hoay tìm đường bước tới dù phải đối mặt với mù mờ vô định. Mấu chốt nằm ở chỗ chúng ta chuyển từ dự báo sang định hình lại. Thừa nhận sự thua kém – không thể tránh khỏi những sự cố bất ngờ – và tập trung phát triển các hệ thống cho phép chúng ta đảm bảo sinh tồn, đồng thời hưởng lợi từ các sự cố bất ngờ, chúng ta có thể giành chiến thắng trước những điều không chắc chắn. Như Zolli đã nói: "Nếu chúng ta không thể kiểm soát nổi các dòng sông vô định, chúng ta có thể học cách làm ra các con thuyền tốt hơn."

HIỆU SUẤT VÀ KHẢ NĂNG THÍCH ỨNG

Suốt cả thế kỷ, công tác quản lý chỉ tập trung vào hiệu suất: sao cho đạt được kết quả đầu ra cao nhất (có thể tạm gọi là biến số y) với giá trị tuyệt đối của nguồn lực đầu vào có được (x). Trong nhà máy thép của Taylor, y là số thước (Anh) thép cắt và x là số giờ sử dụng máy; còn đối với Lực lượng Đặc nhiệm chúng tôi – ít nhất là thuở ban đầu – y là các nhiệm vụ và x bao gồm nhân sự và thiết bị.

Như đã đề cập, việc theo đuổi giá trị hiệu suất dựa trên nền tảng các dự báo, vấn đề là bạn chỉ có thể tối ưu hóa hiệu suất khi xác định được x và y đủ sớm để xây dựng một hệ thống có quan hệ phụ thuộc nhau, để có thể hoán đổi lẫn nhau giữa x và y. Nếu bạn biết được công ty mình sẽ chỉ sản xuất xe hơi tại thời điểm xác định trong tương lai, hãy xây dựng dây chuyền sản xuất trục bánh, túi khí và đã có thể hoán chuyển một số lao động cùng với sắt thép thành rất nhiều xe, nghe có vẻ hợp lý. Nhưng hệ thống như vậy sẽ trở nên vô dụng khi bạn không có nhu cầu xe hơi nữa, thay vào đó, cần máy bay trực thăng cho những ngày cuối tuần; mọi thứ liên quan đến hiệu suất trên thế giới này sẽ không có giá trị gì cả nếu nó vẫn trì trệ trong một môi trường luôn dao động.

Chúng tôi đã tạo ra "một cỗ máy tuyệt vời" – một dây chuyền lắp ráp quân sự hiệu suất cao – nhưng lại quá chậm chạp, quá trì trệ, quá chuyên biệt – hữu dụng quá mức cần thiết – để đối phó với sự bất ổn. Cũng như với Công trình thủy lợi Delta Works hay Phòng tuyến Maginot: Đủ vững chắc để đối phó với các nhiệm vụ cụ thể, được hoạch định dài hạn, nhưng lại không có khả năng thay đổi, đáp ứng trước những diễn tiến bất ngờ.

Khi nhận ra AQI đã vượt qua mình, chúng tôi đã làm điều mà các

tổ chức lớn sẽ làm nếu họ thấy mình đã bị đối thủ bỏ lại phía sau: Chúng tôi làm việc cật lực hơn. Chúng tôi cho triển khai nhiều nguồn lực hơn, huy động thêm nhân sự, ra sức lập kỷ lục hiệu suất cao chưa từng có trong khuôn khổ mô hình vận hành hiện có. Như mấy vị khách du lịch nước ngoài khó tính thường cố làm cho dân bản địa hiểu mình bằng cách gào khản cổ tiếng mẹ đẻ, chúng tôi cũng tăng âm lượng đến vô cực.

Nếu AQI cố thủ sự hiện diện của mình ở Baghdad, và nếu các chiến dịch của chúng bị kìm hãm bởi tốc độ của xe tăng hay bởi các bước quân hành, chúng tôi ắt hẳn đã có thể xây dựng một bản quy hoạch tổng thể "xịn" nhất đảm bảo tiêu diệt sạch các tay súng của chúng trong lúc vẫn bảo vệ được thành lũy và luân chuyển nhân sự, thiết bị qua lại. Đó là một bài toán khó, hóc búa với toàn các rủi ro. Như trong các cuộc chiến tranh thế giới, càng tăng cường hiệu suất cho giải pháp, mâu thuẫn càng được giải quyết nhanh hơn.

Tuy nhiên, những điều chắc chắn như vậy chẳng tồn tại. Bản kế hoạch tổng thể dài hạn sẽ chẳng mấy tác dụng khi một vụ đốt Kinh Koranồn ào ở một thành phố nào đó bỗng khơi mào cho một cơn cuồng tín toàn cầu lan khắp các phòng chat trên Internet, và chỉ trong một đêm, một đơn vị khủng bố tàn bạo khác ra đời ở đâu đó, bắt đầu triển khai các chiến thuật chúng tôi chưa bao giờ biết tới. Hoặc khi thông tin tình báo thu thập từ Mosul cho thấy một cuộc tấn công vào dân thường sẽ xảy ra ở Basra nếu Đội Biệt kích SEAL không tiến hành càn quét ngay trong đêm – một trận càn quét không có thời gian lên kế hoạch chứ chưa nói gì đến việc trao đổi thông tin qua lại với Washington. Để kết nối được tất cả những điều này đòi hỏi phải có sự linh hoạt mà Lực lượng Đặc nhiệm chúng tôi không được phép.

Peter Drucker phát biểu rất ấn tượng: "Hiệu suất nghĩa là làm việc đúng cách, hiệu quả nghĩa là làm đúng việc." Nếu bạn có tầm nhìn đủ xa để không phải hoài nghi tự hỏi "điều gì là đúng", khi đó, hiệu suất sẽ trở thành sự thay thế phù hợp cho hiệu quả. Tuy nhiên, trong một vòng xoáy vô định, sự tương quan giữa hiệu suất và hiệu quả có thể tan vỡ. Lực lượng Đặc nhiệm đã lập nên các hệ thống hoàn hảo đảm bảo luôn làm đúng cách, nhưng lại thiếu linh hoạt không cho phép làm đúng điều cần phải làm.

Theo lời khuyên của Taylor, chúng tôi cố đạt được nhiều y với số x tối thiểu, y là các nhiệm vụ và x là nhân sự và nguyên vật liệu, tuy vậy, sự hoán đổi giữa x và y không phải là điều chúng tôi cần. Chúng tôi cần làm đúng việc, tại đúng địa điểm với tốc độ và sự

chính xác cao, cho phép chúng tôi nắm bắt các cơ hội rất có thể "bốc hơi" mất chỉ sau vài phút. Để được như vậy, chúng tôi cần một hệ thống mà không cần biết trước những thứ cần có vẫn có thể thích nghi với các thử thách ngay lập tức; một hệ thống, thay vì hoán đổi các hằng số x và hằng số y, có thể mang lại kết quả đầu ra không xác định dựa vào một nguồn lực đầu vào không thể dự báo.

Cũng giống như các hệ thống phòng chống lũ có thể rất vững chắc, nhưng thiếu khả năng chống chọi (và sự hình thành các hệ thống vững chắc kiểu này càng làm giảm khả năng chống chọi), các hệ thống quản trị có thể mang lại hiệu quả nhưng thiếu tính thích ứng. Trong năm 2004, chúng tôi không gặp phải các vấn đề làm giảm hiệu suất công việc của mình nhưng phải đối mặt với việc thiếu khả năng thích ứng.

Cũng giống như các kỹ sư thủy lực học Hà Lan, Lực lượng Đặc nhiệm chúng tôi cần khôi phục một số tri thức cũ đã bị đẩy lùi trong quá trình tối ưu hóa hiệu suất: Các thợ máy có tài nhưng bị sa thải vì cắt giảm nhân sự đương nhiên sẽ có khả năng thích ứng tốt hơn các công nhân không được huấn luyện – những người thay thế vai trò các thợ lành nghề, họ chỉ biết làm theo các bảng chỉ dẫn. Họ có nhận thức, hiểu biết tốt hơn về bức tranh toàn cảnh, không chỉ đơn giản là một cái bu-lông. Nhưng mọi việc không chỉ đơn giản là chuyển đổi mọi thứ trở lại như xưa. Chúng tôi cần sự linh hoạt, nhưng đồng thời cũng cần các lợi thế về quy mô lớn, góp phần đảm bảo hiệu suất. Chúng tôi phải tìm cách tạo ra khả năng thích ứng trong khi vẫn gìn giữ được các thế mạnh truyền thống. Rõ ràng, điều này rất khó – rất nhiều biện pháp mang lại hiệu suất cao nhất đều gây tác động làm giảm khả năng thích ứng.

KẾT NỐI MẠNG LƯỚI

Cấp bậc quân hàm là thành phần thiết yếu trong bất kỳ lực lượng chiến đấu lớn nào. Dựa trên năng lực và kinh nghiệm, cấp bậc quân hàm dùng để phân định quyền hạn và trách nhiệm. Các vị trí lãnh đạo cấp cao được kỳ vọng phải có kỹ năng và năng lực phán đoán cần thiết để triển khai lực lượng và bồi dưỡng quân nhân. Trong các lực lượng quân đội lớn, sự rõ ràng về quyền hạn là tối quan trọng, nhằm đảm bảo việc ban hành các mệnh lệnh có thể chỉ đạo hàng nghìn nông dân và nhân viên bán hàng mới được tuyển mộ phục vụ cho chiến trường khốc liệt. Ngay cả trong các doanh trại dã chiến hay trong các đợt duyệt binh thông thường nhất, các tướng lĩnh tầm cỡ như Frederick Đại đế nước

Phổ vẫn áp đặt các hình phạt khắc nghiệt cho hành vi vô kỷ luật, treo cổ tất cả những binh lính bị bắt vì tội trộm cắp. Frederick hiểu rằng họ cần các sĩ quan "cứng rắn" để đảm bảo quân đội không trở thành đám ô hợp vô kỷ luật chỉ biết ám sát, cướp bóc, cưỡng bức ở các vùng quê.

Sự tôn trọng đối với tướng lĩnh là cần thiết và đòi hỏi phải nghiêm túc chấp hành. Binh sĩ được huấn luyện phải sẵn sàng tập trung khi nhận lệnh của thượng sĩ hoặc chỉ huy; "Đã rõ, thưa thượng sĩ" hoặc "Đã rõ, thưa chỉ huy" thể hiện sự khác biệt rõ ràng trong cấp bậc. Khi đang chiến đấu, việc trái lệnh hoặc chần chừ có thể dẫn đến thảm họa. Tuy nhiên, cũng chính việc phân cấp bậc và quyền hạn đi kèm quá rõ ràng này đã làm chậm quá trình thực hiện và làm giảm sự uyển chuyển thích ứng của các binh sĩ cận chiến. Khi cấp dưới phải mất thời gian xin chỉ đạo cụ thể qua chỉ huy từ xa để đáp trả các tình huống đang diễn biến chớp nhoáng, cái giá phải trả của mô hình tuân thủ mệnh lệnh và kỷ luật là quá đắt.

Tốc độ và sự phụ thuộc lẫn nhau đã khiến môi trường của chúng tôi ở Iraq không phù hợp với sự phân cấp dọc ngang đã được duy trì trong quân ngũ suốt hàng thế kỷ. Quãng đường thông tin phải truyền tải, các cửa phải thông qua để ra quyết định khiến cho cú thị uy được cho là có hiệu quả nhất cũng hóa lề mề, chậm chạp không thể chấp nhận nổi. Các chuỗi quy trình ra lệnh đã từng đảm bảo độ tin cậy cao giờ bỗng trở thành yếu tố cản đường; sự chia cắt giữa các phòng ban và quy trình kiểm soát an ninh nhằm đảm bảo dữ liệu an toàn đã ngăn các trao đổi cần thiết để đấu lại kẻ thù có tính cơ động cao; văn hóa cạnh tranh nội bộ nhằm duy trì sự cảnh giác này khiến chúng tôi bất hòa; các quy tắc và giới hạn trước đây từng góp phần làm giảm rủi ro bỗng trở thành rào cản đối với sự sáng tạo.

Cấu trúc cứng nhắc từ trên xuống dưới của chúng tôi là sản phẩm của lịch sử và văn hóa quân đội, và việc tìm cách để đảo ngược dòng thông tin liên lạc – sao cho khi cấp dưới nói, cấp trên lắng nghe – sẽ là một trong những thử thách lớn nhất chúng tôi cần từng bước vượt qua. Nhưng khó khăn hơn nữa chính là việc phá vỡ các bức tường chia cắt nhiệm vụ của chúng tôi. Sự tương thuộc có nghĩa là các trở ngại không còn là sự phản ánh chính xác của môi trường: Chuỗi các sự kiện đã xảy ra bỗng nhiên đều có liên quan lẫn nhau. Bao vây chia cắt các tổ chức chỉ có tác dụng nếu giữa các cơ quan đầu não của chúng không có mối liên hệ chặt chẽ với nhau; chia tách Đội Biệt kích Hải quân SEAL và Lực lượng Đặc nhiệm vẫn ổn miễn là các nhiệm vụ giao cho họ được tách biệt. Chỉ cần thông báo chớp nhoáng và ngay lập tức điều một nhóm

nhỏ bay vòng quanh thế giới giải cứu con tin sẽ dễ dàng thực hiện nếu không đòi hỏi phải phối hợp tác chiến – tương tác diễn ra giữa các nhóm như việc vận chuyển thường dân được giải cứu hoặc hoán đổi máy bay – có thể do cấp trung tá như tôi tiên liệu và chuẩn bị kế hoạch. Đó là hệ tư tưởng ăn sâu vào Lực lượng Đặc nhiệm trong suốt hai thập kỷ, nhưng giờ nó đã phản tác dụng.

Để đánh bại AQI, chúng tôi phải chuyển đổi thành lực lượng mà Hoa Kỳ chưa bao giờ triển khai trên chiến trường. Chưa hề có sổ tay hướng dẫn nào cho việc chuyển đổi này, chúng tôi phải triển khai khi đang tham chiến. Chúng tôi thường đùa với nhau rằng chúng ta "thiết kế lại phi cơ khi đang bay".

Tuy không có sổ tay hướng dẫn nhưng chúng tôi có bản vẽ chi tiết. Chúng tôi đã được xem chúng thành hình từ các chi tiết vẽ trên bảng trắng. Giải pháp thay thế cho cấu trúc dạng biểu đồ và các khối đã được Abu Musab al-Zarqawi phát triển và kiểm nghiệm.

AQI không quan tâm đến hiệu suất. Bằng cách thử-và-sai, họ đã phát triển một cấu trúc quân sự không mấy tốt về hiệu suất nhưng lại có tính thích ứng cao – một mạng lưới không giống với cấu trúc chỉ huy của chúng tôi, cho phép chúng thu gọn, lan rộng ra hoặc biến hóa thành bất kỳ hình dạng nào. Lỗ hổng giữa các lực lượng của chúng tôi – cả về khoảng cách địa lý lẫn chia sẻ thông tin liên lạc – vô tình tạo thành các khe hở an toàn cho kẻ thù trú ẩn và kết nối lại để bành trướng. AQI biết cách tồn tại và hoạt động dựa vào kẽ hở trong hệ thống của chúng tôi.

Cũng theo cách mà AQI đã theo dõi và học hỏi từ khi chúng tôi bắt đầu cuộc chiến, chúng tôi cũng đã từ bỏ niềm tự hào của mình và học hỏi từ họ. Các sơ đồ lộn xộn trên bảng trắng không phải là sự hỗn mang nhiễu động, nó là ánh sáng dẫn đến tương lai của các lực lượng có khả năng thích ứng cao. Một tia sáng lóe lên từ bảng trắng, "để đánh bại một mạng lưới, cần có một mạng lưới khác". Với suy nghĩ đó, chúng tôi bắt đầu những bước đầu tiên hướng đến một khởi đầu mới.

TÓM LƯỢC

♦ Dự đoán không phải là cách duy nhất để đối phó với các mối đe dọa; xây dựng khả năng chống chọi, học cách tái định hình để đối phó với những điều không thể đoán biết sẽ là phương án hiệu quả hơn trong môi trường phức hợp.

♦ Chạy theo hiệu suất sẽ hạn chế sự linh hoạt và làm giảm khả năng chống chọi, Lực lượng Đặc nhiệm đã phải xoay trục, thay đổi quan điểm xem hiệu suất là "Chén thánh" trong quản trị. Để đối đầu với nguy cơ liên tục biến hóa trong hệ thống phức hợp, chúng tôi phải xây dựng khả năng thích ứng.

♦ Kẻ thù của chúng tôi, AQI, xây dựng thành công khả năng thích ứng nhờ vào cấu trúc mạng lưới của chúng, cho phép chúng định hình lại hiệu quả với sự linh hoạt đáng kinh ngạc và khả năng chống chọi cao. Để chiếm thế thượng phong, Lực lượng Đặc nhiệm phải trở thành một mạng lưới thật sự.

Phần II
TỪ NHIỀU THÀNH MỘT

Năm 1989, Liên đoàn Bóng rổ Quốc tế (FIBA) rút lại quy định cấm các cầu thủ bóng rổ chuyên nghiệp thuộc Hiệp hội Bóng rổ Quốc gia (NBA) tham gia Thế vận hội. Đội bóng rổ nam của Mỹ, đội giữ nhiều kỷ lục chiến thắng nhất trong lịch sử Olympic, đã trở thành huyền thoại. Họ là đội đầu tiên đã nhanh chóng tận dụng quy định này mở đường trở lại sân Barcelona vào năm 1992. Họ giành chiến thắng ở vòng tranh huy chương vàng chỉ với 32 điểm. Huấn luyện viên trưởng Chuck Daly thậm chí không cần xin hội ý lần nào trong suốt cả trận đấu. Sau đó, 10 trong tổng số 12 cầu thủ được ghi vào danh sách 50 cầu thủ xuất sắc nhất trong lịch sử NBA. Patrick Ewing cho biết: "Chuyện đó giống như là sau khi [đội bóng Mỹ không thuộc giải NBA] thất bại năm 1988, sau đó họ cử lực lượng tinh binh SEAL của Hải quân tới… Chúng tôi như một lực lượng ưu tú nhất", một "đội hình trong mơ".

Chiến thắng lần này đã đặt nền móng cho những năm tiếp theo. "Đội hình trong mơ II" giành Cúp vô địch thế giới năm 1994, sau đó tiếp tục là "Đội hình trong mơ III" vào năm 1996, cả hai đều bất khả chiến bại và giành được Huy chương vàng. Cầu thủ đối phương thường chụp ảnh và xin chữ ký từ trước trận đấu – một cử chỉ thể hiện quan hệ giữa ông chủ và thợ học việc hơn là quan hệ ngang hàng.

Năm 2004, đội bóng pha trộn giữa các cựu binh và tài năng mới nổi bao gồm các tên tuổi như LeBron James, Dwyane Wade, Carmelo Anthony, Tim Duncan và Allen Iverson. Massimo Bulleri – đối thủ người Ý, nhớ lại: "Tôi bước ra sàn và tự nhủ với chính mình: 'Là thật hay mơ? Tôi đang thi đấu với các thần tượng của mình.'

Tuy nhiên, trong trận mở màn – một sự hổ thẹn trong lịch sử các

cuộc tranh đua – họ đã thua trận trước Puerto Rico. CNN đưa tin, họ bị bẽ mặt bởi một đội tép riu. Thua trận với tỷ số 92 – 73 trước đảo quốc chỉ có bốn triệu dân là tổn thất lớn nhất trong lịch sử bóng rổ quốc tế của Hoa Kỳ (bao gồm cả các trận đấu khi NBA bị cấm). Hoa Kỳ sau đó tranh chiếc vé vớt bằng chiến thắng sít sao trước Australia và Hy Lạp và để thua Lithuania, vừa đủ giành vé vào tứ kết. Họ tiếp tục để thua Argentina nhưng chiến thắng Tây Ban Nha, giành Huy chương đồng chung cuộc. Trước năm 2004, Hoa Kỳ chỉ để thua hai trận trong tất cả các trận đấu thuộc khuôn khổ Olympic; chỉ duy nhất lần này, họ thua đến ba trận. Tại lễ trao giải, Bulleri (hậu vệ đội tuyển Ý) nhìn xuống từ bục nhận Huy chương bạc. Argentina nhận Huy chương vàng.

Điều làm cho người Mỹ xấu hổ là nhiều năm sau đó, các huấn luyện viên vẫn nhắc lại: “Không có chỗ cho cái Tôi trong các môn đồng đội”; nó chứng tỏ rằng tập thể có thể nhiều hơn hoặc ít hơn tổng số của các thành viên trong đó.

Chương 5

QUÂN RĂM RẮP THEO MỆNH LỆNH ĐẾN ĐỘI NHÓM TƯƠNG TÁC

Ngày 28 tháng Mười hai năm 1978, chuyến bay mang số hiệu 173 của hãng United cất cánh từ Sân bay quốc tế John F. Kennedy ở New York, hướng về Portland, Oregon. Nó sẽ tạm dừng ở Denver. Chiếc DC-8, một chiếc máy bay thương mại bốn động cơ phản lực, thân hẹp và tầm xa, trông thon gọn hơn hầu hết các máy bay chở khách cỡ lớn. Trông nó như một chiếc bút thép có cánh. Chỉ mới khai thác bay mười năm và vừa được đại tu gần đây, chiếc máy bay này đang trong giai đoạn bay tốt nhất của nó.

Trước khi cất cánh, tám thành viên phi hành đoàn đã thực hiện các bước tiêu chuẩn về kiểm tra an toàn bay, họ kiểm tra bằng mắt thường các buồng càng, kiểm tra áp suất trong hệ thống thủy lực và kiểm tra đèn báo khẩn cấp. Cơ trưởng Malburn A. McBroom đã làm việc cho hãng United hơn 15 năm, và đã bay tổng cộng hơn 27.000 giờ mà không xảy ra sự cố nào, trong đó 5.000 giờ là ngồi trong khoang lái của chiếc DC-8.

Chiếc máy bay hạ cánh ở Denver với 181 hành khách trên khoang, đúng như lịch trình và không xảy ra rắc rối nào. Khi đậu trên đường băng, nó nặng khoảng 112.775kg. Khi cất cánh lúc 2 giờ 47 phút chiều, nó đã giảm khoảng 1/5 trọng lượng đó vì các động cơ bắt đầu đốt cháy 21.182kg nhiên liệu trong ba thùng chứa: đủ cho chuyến bay, cộng với nhiên liệu dự phòng đủ bay bổ sung 45 phút theo quy định của Cục Hàng không Liên bang Mỹ FAA và thêm 20 phút nữa theo quy định riêng của công ty. Bốn động cơ Pratt & Whitney JT3D gắn trên cánh của nó tiêu thụ tổng cộng khoảng 5.991kg nhiên liệu mỗi giờ – bằng với khối lượng nhiên liệu tiêu

thụ của một chiếc xe buýt mini chở học sinh.

Lúc 5 giờ chiều, chuyến bay đã đến gần Portland với điều kiện hạ cánh lý tưởng: Tầm nhìn xa khoảng 48km, gần như đứng gió, mây rải rác và không khí mát mẻ. McBroom thông báo cho Trạm Portland qua vô tuyến: "Đang hướng đến đường băng 28. Đã nhìn thấy bãi đáp."

Sau đó, một rắc rối nhỏ xảy ra: Một đèn báo không sáng. Một pít tông trên càng đáp chính bên phải bị hỏng khi đang đáp xuống vị trí hạ cánh và đã phá hỏng hệ thống đèn báo. Kết quả là, đèn không sáng mặc dù càng đáp đã hạ xuống và khóa chốt đâu vào đấy.

Khi pít tông trượt, càng đáp hạ xuống nhanh hơn bình thường, và sau này khi các thành viên trong phi hành đoàn được phỏng vấn, họ đã mô tả vụ đó như "một cú va đập mạnh... và hướng bay chệch sang bên phải." Chiếc máy bay thông báo qua vô tuyến cho tháp kiểm soát không lưu để báo cáo sự cố và thông báo rằng nó sẽ bay vòng chờ kiểm tra. Sự cố này khá nhỏ nếu xét đến mọi rủi ro có thể xảy ra với máy bay. Có thể họ sẽ cho kiểm tra bằng mắt thường để xác minh rằng càng đã được hạ xuống, và ngay cả khi nó chưa được hạ xuống đi chăng nữa thì tình huống tệ nhất là máy bay sẽ hạ cánh bằng bụng xuống đường băng cho đến khi dừng lại được, chấp nhận hỏng một bên cánh nhưng đảm bảo hành khách được an toàn. Lúc đó trong buồng lái còn có một cơ trưởng khác, vốn đang nghỉ phép đi du lịch nước ngoài, trong lúc hội ý đã nói đùa rằng: "Còn chưa đầy ba tuần nữa là tôi nghỉ hưu rồi, tốt nhất anh nên thả tôi ra khỏi đây đi." McBroom đáp lại: "Điều cần nhất là hãy giữ bình tĩnh!"

Chiếc máy bay nghiêng cánh bay vòng. Phi hành đoàn thảo luận khá lâu về vấn đề và tham khảo tập tài liệu dày chỉ dẫn cho những tình huống tương tự. Bầu không khí sôi nổi, các câu hỏi liên tục được đưa ra, hỏi qua đáp lại, nhưng hầu hết đều bị bác bỏ. McBroom từ đầu đến cuối chỉ chăm chăm tập trung vào vấn đề trước mắt: Kế hoạch dự phòng cho việc hạ cánh thô.

Phi hành đoàn tranh luận về tầm quan trọng của thiết bị đo và các thông số chỉ thị khác nhau. Họ quả quyết rằng càng đáp đã hạ xuống nhưng họ lo ngại rằng một số chức năng chống trượt và phuộc khí nén có thể đã bị hỏng. Tiếp viên hàng không thông báo hành khách có thể bị xóc khi hạ cánh, hướng dẫn hành khách giữ tư thế ngồi an toàn khi phải hạ cánh khẩn cấp, và đảm bảo rằng tất cả mọi người biết sử dụng các lối thoát hiểm trong trường hợp

máy bay không dừng trước cầu nối vào nhà chờ. Cơ trưởng liên tục trao đổi với phi hành đoàn, đài kiểm soát không lưu và công ty sản xuất chiếc máy bay này.

Sau khi điểm qua các hạng mục chính trên danh sách kiểm tra, phi hành đoàn chuyển sang những nguy cơ tiềm tàng nhỏ hơn. Cơ phó thứ hai nhắc mọi người rằng, sau khi hạ cánh, "người cuối cùng rời khỏi máy bay có nhiệm vụ phải tắt công tắc sạc điện ngoài." Ngài cơ trưởng đang nghỉ phép rời khỏi buồng lái trong vài phút để lấy đèn pin dự phòng, phòng trường hợp họ bị mất điện khi tiếp đất.

Chiếc máy bay tiếp cận sân bay lần thứ hai lúc 5 giờ 48 phút, nhưng đúng lúc này lại có một chuyến bay khác đang đến, vì vậy chuyến 173 phải nhường chỗ. Trong buồng lái, cơ trưởng và cơ phó thứ hai bàn bạc về chuyện phân công nhiệm vụ cũng như năng lực cá nhân của từng tiếp viên trong đoàn. Một vài phút sau, họ lại kiểm tra tình hình với tháp kiểm soát không lưu; một chiếc máy bay khác lại đang tới và một lần nữa McBroom phải nhường quyền ưu tiên cho chiếc máy bay nọ.

Khi họ sà xuống lần nữa, phi hành đoàn xôn xao thảo luận xem chuyện gì sẽ diễn ra khi máy bay đáp xuống đường băng. Cơ trưởng cho biết sau khi hạ cánh ông sẽ gọi đội bảo trì ở San Francisco để lập báo cáo về những gì đã xảy ra. Họ phải đảm bảo rằng tháp không lưu nắm rõ các kế hoạch của họ, và họ có thể nhanh chóng thoát khỏi máy bay và tránh được "một triệu cặp mắt tò mò". Nhằm tránh cho buồng lái hỗn độn thêm, cơ trưởng McBroom hỏi viên cơ phó của mình: "Sao anh không dọn hết mớ sách vở của mình rồi nhét vào cái cặp ở góc kia đi Roc."

McBroom lệnh cho cơ phó thứ hai đi dọc theo các cabin để kiểm tra hành khách. Thời điểm đó, các tiếp viên đã kiểm tra vài lượt, nhưng ông nghĩ cứ kiểm tra thêm cho an tâm, dù sao cũng chẳng mất gì. Ông nói: "Tôi không muốn thúc giục họ… [Tôi sẽ hạ cánh] trong khoảng, ồ, 10 phút nữa." "Mọi người đang khá bình tĩnh", cơ phó thứ hai báo cáo lại.

Lúc 6 giờ 2 phút, cơ trưởng McBroom báo về tháp kiểm soát không lưu: "Chúng tôi dự định sẽ hạ cánh trong vòng 5 phút nữa… Chúng tôi cần các thiết bị sẵn sàng, chúng tôi đã hạ và chốt càng đáp, chúng tôi đã sắp xếp nhân lực chuẩn bị sơ tán trong trường hợp cần thiết."

Sau đó McBroom nhận ra rằng họ đã quên không kiểm tra thiết bị

còi báo động của càng đáp, vì vậy họ kiểm tra cầu dao ngắt điện, và McBroom phái ngài cơ trưởng đang nghỉ phép trở vào cabin để kiểm tra hành khách lần cuối cùng. Vào lúc 6 giờ 6 phút, tiếp viên trưởng bước vào buồng lái. "Vâng," cô nói, "tôi nghĩ là chúng tôi đã sẵn sàng." McBroom thông báo qua vô tuyến cho tháp không lưu một lần nữa: "Được rồi, bây giờ chúng tôi đang bay đến, chúng tôi nên hạ cánh trong khoảng 5 phút nữa." Ông cảm thấy tự tin rằng phi hành đoàn của mình đã chuẩn bị kỹ lưỡng nhất có thể.

Trên thực tế, lúc này họ đã dùng hết 70 phút dự trù – vượt quá 5 phút so với lượng nhiên liệu dự trữ. McBroom đã quá tập trung vào việc giảm xóc khi hạ cánh thô mà quên theo dõi một trong những thiết bị cơ bản nhất và quan trọng nhất ngay trước mắt mình: Đồng hồ đo nhiên liệu.

Trong lúc McBroom quan sát đường băng và điều khiển cần lái cho mũi máy bay chúi xuống, cơ phó thông báo với ông rằng: "Tôi nghĩ anh vừa mất [động cơ] số 4 rồi đấy anh bạn."

McBroom thông báo qua vô tuyến cho tháp không lưu, yêu cầu đáp khẩn cấp. Sau đó, họ mất thêm một động cơ khác, chỉ còn lại hai động cơ hoạt động. Lúc 6 giờ 11 phút, họ phải dùng đến các kế hoạch dự phòng.

CƠ TRƯỞNG: Có, à, một kiểu đường cao tốc liên bang dọc bờ sông trong trường hợp chúng ta hết nhiên liệu.

CƠ PHÓ: Được rồi!

2 phút sau, họ mất hai động cơ còn lại, đường cao tốc giờ đã ngoài tầm với.

CƠ TRƯỞNG: Thông báo tín hiệu cấp cứu thôi.

CƠ TRƯỞNG [THÔNG BÁO CHO THÁP KHÔNG LƯU]: Tháp Portland, United 173 thông báo tín hiệu cấp cứu khẩn. Chúng tôi – động cơ đang cạn nhiên liệu – chúng tôi đang đáp xuống – chúng tôi không thể xuống kịp đường băng.

THÁP KHÔNG LƯU: United Một. United Một gì?

Lúc 6 giờ 15 phút chiều, giờ chuẩn Thái Bình Dương, một khối kim loại nặng 91.592kg đâm xuyên qua hai ngôi nhà và hàng chục cây xanh ngay bên ngoài Sân bay Portland, trượt dài khoảng 457m trước khi dừng lại hẳn. Do máy bay đã cạn nhiên liệu nên không xảy ra cháy nổ, và may mắn là hai ngôi nhà mà nó đâm vào

không có người, tuy nhiên có tám hành khách, một tiếp viên và cơ phó thứ hai tử vong; 24 người khác bị thương nặng.

Thử so sánh tấn bi kịch của chuyến bay số hiệu 173 với câu chuyện của chuyến bay mang số hiệu 1549 thuộc hãng hàng không US Airway – chiếc máy bay mà Cơ trưởng Chesley Sullenberger đã đâm xuống Sông Hudson năm 2009. Chỉ một lát sau khi máy bay cất cánh từ Sân bay LaGuardia, một đàn ngỗng Canada, trên đường di cư hằng năm, lao vào cả hai động cơ, khiến động cơ hỏng hóc ngay lập tức. Cách mặt đất khoảng 610m, phi hành đoàn chỉ có tích tắc để phản ứng. Tất cả các danh mục kiểm tra khẩn cấp và các khóa đào tạo kỹ thuật nhằm đương đầu với sự cố hỏng động cơ đều đặt tiền đề trên giả thiết rằng hỏng hóc đó sẽ diễn ra ở độ cao hành trình trên 6.100m – vì thế đây là một trường hợp nan giải, ở độ cao quá thấp và hy hữu.

Trong chưa đầy 4 phút, phi hành đoàn cho máy bay lượn vòng, chuẩn bị cho hành khách hạ cánh khẩn cấp, và chiếc Airbus A320 rơi xuống Sông Hudson. Tất cả mọi người đều sống sót.

Máy bay 173 của hãng United đã rơi mặc dù nhiên liệu dự trữ của nó đủ cho cả một giờ bay, không có các vấn đề kỹ thuật nghiêm trọng đến mức không thể xử lý và dù đã có các phương thức rõ ràng để xử lý khi càng đáp bị hỏng hóc. Còn chiếc US Airways 1549 đã cứu sống tất cả các hành khách và phi hành đoàn chỉ vài phút sau khi gặp phải một vấn đề hy hữu và nguy cấp dù họ không kịp chuẩn bị gì về mặt kỹ thuật.

Có vô số điểm khác biệt về hoàn cảnh và con người giữa hai chuyến bay kể trên góp phần đưa đến kết quả khác nhau, và một số yếu tố đã vượt ngoài tầm kiểm soát của con người. Tuy nhiên, có một sự khác biệt rõ ràng do con người tác động vào, và điều này hóa ra có liên quan mật thiết đến các vấn đề mà Lực lượng Đặc nhiệm của chúng tôi đang gặp phải. Vào năm 1978, các phi hành đoàn được tổ chức như một đội quân: Malburn McBroom giám sát và phân chia trách nhiệm, giao nhiệm vụ và ra mệnh lệnh trong một tổ chức hướng đến hiệu suất; khi xảy ra sự cố mỗi thành viên phi hành đoàn đều phải hướng đến ông và chờ đợi chỉ thị. Đến năm 2009, một phi hành đoàn hiệu quả đồng nghĩa với việc phải hoạt động như một đội nhóm – Sullenberger quả là một phi công tài năng, người vẫn lái tốt dù chịu nhiều áp lực, nhưng nếu ông ấy buộc phải lên nhiệm vụ và đưa ra các chỉ thị tuần tự cho từng thành viên trong phi hành đoàn chỉ trong vài phút quý báu đòi hỏi phải phản ứng nhanh thì có lẽ chuyến bay 1549 đã không thể thoát hiểm. Sự khác biệt về cấu trúc và chức năng giữa đội quân

và đội nhóm dẫn đến khả năng thích ứng hoàn toàn khác nhau.

Bất cứ ai đã từng chơi hoặc xem thể thao đều biết rằng khả năng thích ứng một cách bản năng và mang tính hợp tác là điều cần thiết để các đội nhóm đạt hiệu suất cao. Lực lượng Đặc nhiệm của chúng tôi tất nhiên biết rõ điều đó: Mặc dù ở cấp độ vĩ mô, chúng tôi cứng nhắc và cồng kềnh, nhưng các đơn vị phần tử của chúng tôi – các đội lính tinh nhuệ SEAL của Hải quân, các đội biệt kích, và các Lực lượng Đặc nhiệm Lục quân – nổi tiếng là những đội nhóm có khả năng ứng biến tốt nhất trên thế giới.

Như chúng ta sẽ khám phá ra, tính lưu động bí ẩn của mạng lưới AQI xuất phát từ rất nhiều đặc điểm tương tự như những gì mà các đơn vị của chúng tôi và các đội nhóm thuộc nhiều lĩnh vực khác sở hữu. Nắm được những yếu tố khiến cho các đội nhóm phần tử của chúng tôi có khả năng thích ứng tốt, và sự khác biệt về cấu trúc và văn hóa của Lực lượng Đặc nhiệm ở quy mô lớn với các đội nhóm này sẽ là chìa khóa cho sự chuyển đổi của chúng tôi.

THUYỀN TRƯỞNG PHILLIPS

"Hải quân SEAL" đã trở thành một cụm từ viết tắt biểu thị cho sự kết hợp phi thường của sức mạnh, lòng dũng cảm và kỹ năng, nhưng năng lực xuất sắc của các đội biệt kích SEAL không liên quan đến tài năng cá nhân như nhiều người vẫn nghĩ.

Bốn tháng sau khi các hành khách trên chuyến bay 1549 được cứu từ sông Hudson, một cuộc giải cứu hàng hải ngoạn mục khác đã thu hút người xem tin tức trên toàn thế giới: Ngày 8 tháng Tư năm 2009, bốn tên cướp biển có vũ trang súng AK-47 đã lên con tàu chở hàng mang tên MV Maersk Alabama và chiếm quyền kiểm soát đài chỉ huy của thuyền trưởng. Trong cuộc hỗn chiến, bọn hải tặc đã bắt giữ viên thuyền trưởng người Mỹ Richard Phillips.

Khi Phillips đang bị khống chế bằng vũ khí trên một chiếc thuyền cứu hộ nhỏ, cuộc đàm phán con tin diễn ra giằng co và bế tắc giữa những tên cướp biển trên thuyền cứu hộ và hai tàu hải quân Hoa Kỳ được cử đến hiện trường: USS Bainbridge, một tàu khu trục và USS Halyburton, một tàu chiến. Khi Phillips cố tìm cách đào thoát, những kẻ bắt cóc càng bạo lực hơn, chúng trói tay và dùng súng trường đánh đập ông. Trên chiếc thuyền cứu hộ, sự thù địch mỗi lúc một gia tăng khi bọn cướp dần trở nên tuyệt vọng trong cuộc thương lượng; chúng liên tục gí nòng súng vào lưng Phillips.

Đêm ngày 12 tháng Tư, ba tay súng bắn tỉa của Hải quân SEAL

quan sát từ phía đuôi quạt động cơ của thuyền Bainbridge, nhắm về chiếc thuyền cứu hộ bằng ống nhòm đêm. Họ được thả từ một chiếc máy bay vận tải C-17 xuống làn nước lạnh, họ cắt bỏ dù và leo lên các tàu chiến. Từ phía đuôi của tàu khu trục, họ chờ đợi, nhìn hồng tâm trong ống nhòm dập dềnh theo nhịp thở và từng đợt sóng nước.

Nguyên tắc cơ bản của các tay súng bắn tỉa là họ chỉ được phép vận dụng vũ lực gây sát thương để cứu sống công dân Mỹ. Khi nhìn thấy khẩu AK-47 gí vào lưng Phillips, nhóm đã quyết định hành động. Nhưng họ biết rằng nếu chỉ làm cho một tên cướp biển bị thương thì chắc chắn chúng sẽ sát hại hoặc khiến Phillips bị thương. Họ cũng biết rằng nếu một phát súng đoạt mạng nhưng không hoàn hảo đến độ bắn hạ ngay tên cướp đang đứng gần Phillips nhất, nó có thể gây ra sự co thắt cơ bắp không tự chủ ở hắn và hắn sẽ bóp cò súng đang gí vào lưng viên thuyền trưởng. Chiếc thuyền cứu hộ chỉ có hai cửa sổ nhỏ, khiến tầm nhìn trong đêm tối vốn đã bị hạn chế càng bị cản trở. Bất cứ lúc nào, các chiến sĩ SEAL cũng chỉ có thể bắn hai phát nhanh gọn chuẩn xác vào tối đa hai tên cướp. Nhưng họ cần ba phát súng hoàn hảo được bắn ra đồng loạt. Vì thế, họ chờ đợi.

Hơn 7 giờ tối, theo giờ địa phương, hai trong số những tên cướp biển, kiệt sức vì mòn mỏi chờ đợi, lại thêm bầu không khí căng thẳng tràn ngập trong cabin ba ngày qua, đã mở một cửa sập nhỏ ở phía trước của thân thuyền. Tên hải tặc thứ ba, đứng trên thuyền cứu hộ, vẫn đang trong tầm ngắm của các tay bắn tỉa.

Những tên hải tặc có lẽ đã kịp hít sâu một hơi gió biển mằn mặn. Với những phát đạn bắn từ phía sau lưng của Bainbridge, nhắm vào các đối tượng đang đứng trên chiếc thuyền cứu hộ nhấp nhô lên xuống ở khoảng cách 23m, ba tay súng bắn tỉa đã đồng loạt nã đạn vào đầu mỗi tên cướp biển, hạ chúng ngay tức khắc. Phillips đã được giải cứu và đoàn tụ với thuyền viên cùng gia đình.

Trong lúc các chi tiết của nhiệm vụ giải cứu dần hé mở – đặc biệt về thao tác bắn tỉa nhanh chóng và chính xác – những tin mừng nhanh chóng tạo thành cơn sốt. “Hành động lần này quả là hoàn hảo,” một bình luận viên Fox News nhận xét. “Lực lượng Hải quân SEAL của chúng ta đã cứu sống một thuyền trưởng người Mỹ bị bắt giữ làm con tin, hạ gục ba tên hải tặc Somali chỉ với ba phát súng, tất cả đều găm trúng sọ.” Một bình luận viên của đài MSNBC đã châm biếm rằng nạn cướp biển “đã khiến cả đất nước phải lật lại môn địa lý về Đông Phi và Ấn Độ Dương học, và môn khoa học ‘Đội Biệt kích Hải quân Hoa Kỳ SEAL của chúng ta ‘ngầu’ như thế

nào'". Các chương trình truyền hình đã sản xuất một loạt các chuyên mục đinh đặc biệt về những siêu chiến binh đã cứu vãn tình thế nhờ vào tài thiện xạ của họ. Người dân Mỹ được thưởng thức những pha thú vị và đầy chất điện ảnh về một đội những anh chàng khổng lồ vai u thịt bắp với tốc độ, sức mạnh và sự chuẩn xác của các vận động viên Thế vận hội; một nhóm mà thành công của cả tập thể là kết quả hiển nhiên của sức mạnh cá nhân của từng thành viên trong đội và việc lập kế hoạch xuất sắc của một chỉ huy có tầm nhìn xa trông rộng. Nhưng, cũng như nhiều hình tượng điện ảnh khác, chương trình này đã bỏ qua sự thật sâu sắc và quan trọng hơn. Các đội quân SEAL rất phi thường, nhưng vì nhiều lý do khác nhau.

Một phát súng trúng đích nhằm vào một mục tiêu di động cách xa 23m là một việc khó nhằn. Nhưng trong nhóm của các tay súng bắn tỉa quân sự, đó không phải là thành tích đặc biệt chói lòa rực rỡ gì. Năm 1969, một lính bắn tỉa huyền thoại từng bắn hạ một tay lính bắn tỉa của phe đối phương từ khoảng cách vài trăm mét. Những tay thiện xạ lão luyện có thể lợi dụng sức gió để bẻ cong đường đạn bay vòng qua các tòa nhà và tấn công các mục tiêu từ khoảng cách cả dặm đường. Trong những năm gần đây, liên minh những tay súng thiện xạ cần bắn hạ các đối tượng ở Iraq và Afghanistan, với khoảng cách gần 2.450m. Trong môn bắn súng ở các kỳ Thế vận hội, những gì mà các anh lính SEAL đã thực hiện vào ngày 12 tháng Tư khi đang nấp phía sau con tàu Bainbridge thậm chí còn không đủ điều kiện dự thi. Nhưng xét về bối cảnh phức tạp lúc đó, tinh thần làm việc nhóm hiệu quả và sự bình tĩnh trước áp lực lớn của họ quả thực đã đạt một trình độ cao: Ba người lính nín thở, điều chỉnh theo chuyển động của sóng biển, chờ đợi thời cơ chính xác, sau đó hành động cùng lúc hệt như cả ba người là một, với lòng tin tuyệt đối vào bản thân và nhiệm vụ được giao. Trong môn bắn súng ở Thế vận hội, đó là một sự kiện hết sức mới mẻ.

Trước khi len lỏi qua tế bào thần kinh của các tay súng bắn tỉa, truyền xuống cánh tay, đến đầu ngón tay kéo cò súng của họ, quyết định bắn đã hình thành trong ý thức đội nhóm được tôi rèn qua nhiều năm luyện tập, hợp tác, gắn bó và phục vụ tổ chức. Bộ ba bắn tỉa, vẫn giữ liên lạc thường xuyên với chỉ huy của họ, đã nằm phục kích hàng giờ trước khi tận dụng được cơ hội trong tích tắc: Hai tên cướp biển ló đầu ra ngoài để hít thở không khí. Khoảng tích tắc này không cho phép họ có thời gian lên danh sách kiểm tra bổ sung, các chỉ dẫn hoặc phương án hai. Các tay súng bắn tỉa đã phải suy nghĩ ăn ý như một và cảm thấy vững vàng trước sự tin tưởng của cấp trên. Chỉ khi đó họ mới có thể đánh giá

các lựa chọn chiến thuật của mình trong bối cảnh chiến lược đúng đắn và, khi cơ hội đến, phải hành động chớp nhoáng và đồng thời, dù trong bóng đêm đen kịt, trên một con tàu lắc lư, khi mạng sống của con tin đang treo lơ lửng và cả thế giới đang dõi theo tin tức của họ.

Các đội Biệt kích Hải quân SEAL lập được những kỳ công nổi bật không chỉ đơn giản nhờ vào trình độ cá nhân của các thành viên trong đội, mà còn bởi các thành viên đó đã hợp thành một thể thống nhất. Sự đồng tâm hiệp lực như vậy không phải là điều hiển nhiên, cũng không phải là sự trùng hợp may mắn. Hải quân SEAL đã tôi rèn nên nó một cách có chủ ý và có phương pháp.

BUD/S

Tại Coronado, bang California, ngay bên ngoài San Diego, khi bạn đang đọc những dòng này, có lẽ có tới vài chục lính biệt kích đang trầm mình dưới nước, lạnh cóng, và hổn hển hớp không khí. Họ đang tham gia vào khóa huấn luyện của Trung tâm huấn luyện đặc nhiệm hải quân có tên gọi là khóa đào tạo Kỹ thuật Tấn công dưới nước cơ bản dành cho Hải quân SEAL (BUD/S), một chương trình huấn luyện kéo dài sáu tháng mà những ai khao khát gia nhập SEAL đều phải trải qua. Ba "giai đoạn" này buộc những chiến binh tương lai phải trải qua những thử thách gian nan về thể chất, kỹ thuật lặn và chiến đấu trên bộ, nhằm đánh giá mức độ sẵn sàng chiến đấu của họ. Trong mỗi giai đoạn huấn luyện, các nhiệm vụ được giao đều vô cùng khốc liệt, cả về thể chất lẫn tinh thần.

Trong giai đoạn đầu tiên, họ rèn luyện thể chất bằng cách cho học viên đi ủng chạy hàng ngàn dặm trong đất bùn; các bài tập vượt chướng ngại vật có bấm thời gian; các buổi bơi trên biển trong cái giá lạnh của Thái Bình Dương; và các bài kiểm tra thường xuyên về khả năng chèo lái những chiếc thuyền hơi bé nhỏ và dễ lật khi vượt những con sóng lớn. Khi không thể đáp ứng các tiêu chuẩn (chạy 6,4km dọc bãi biển trong vòng 28 phút, bơi 3,2km ngoài đại dương trong 75 phút) hay không tuân thủ các chỉ dẫn (chẳng hạn các quy định chuẩn mực về vệ sinh phòng ốc), họ thường bị phạt bằng hình thức "ướt sũng và bết cát", nghĩa là phải trầm mình dưới nước 15oC sau đó lăn người qua cát thô. Ngoài ra, các học viên có thể phải trải qua bài "huấn luyện thể lực với khúc gỗ" – cùng đội một khúc gỗ trên đầu; hoặc "tra tấn lướt sóng" – nằm ngửa mặt trên ván lướt sóng khoảng 1,5 giờ đồng hồ, mỗi lần chỉ nghỉ vài phút để tránh hạ thân nhiệt. Đến nửa chặng đầu của giai đoạn một, họ sẽ bước vào "Tuần lễ Địa ngục": năm ngày với các hoạt động cường độ mạnh gia tăng, trong suốt khoảng thời gian

đó các học viên chỉ được phép ngủ tổng cộng bốn tiếng đồng hồ.

Giai đoạn hai thêm vào các buổi lặn tập trận sử dụng cả bình dưỡng khí tuần hoàn và bình lặn cấp dưỡng khí tách từ nước. Các tân binh phải vượt qua những cuộc tấn công dưới nước; họ phải tháo ra, sửa chữa rồi lắp ráp lại thiết bị lặn của mình trong lúc vẫn ngâm mình trong nước mà không có nguồn cung cấp oxy nào. Họ phải bước đi dưới nước suốt 5 phút với 32kg trang thiết bị đè nặng trên người, và phải bơi được 50m dưới nước chỉ trong một nhịp thở. Các huấn luyện viên bơi bên cạnh, theo dõi, sẵn sàng cứu hộ họ bất cứ lúc nào, bởi vì rất nhiều học viên bất tỉnh nhân sự trong lượt bơi về, vì nhất quyết không ngoi lên mặt nước để thở. Các học viên phải chịu đựng "thử thách sinh tồn dưới nước", tức là bị thả xuống một bể bơi sâu trong lúc tay chân đều bị cột chặt, và phải dùng răng để nhặt các đồ vật chìm dưới đáy bể.

Giai đoạn cuối cùng tập trung vào kỹ thuật chiến đấu trên bộ. Được tổ chức trên đảo San Clemente, nơi mà theo như lời nhận xét bông đùa của một huấn luyện viên là nơi khỉ ho cò gáy "không ai có thể nghe thấy tiếng bạn hét". Các học viên SEAL sẽ trải qua quá trình đào tạo về vũ khí, đánh cận chiến, đu dây tự do hoặc có phanh ma sát và tập trận bằng đạn thật. Các học viên phải chứng minh sự tinh thông trong việc định hướng trên bộ, tuần tra, các kỹ thuật bố ráp cơ bản, các chiến thuật phục kích và cách đặt mìn Claymore. Khóa học kết thúc với các cuộc tấn công mô phỏng toàn diện. Khi những học viên hoàn thành khóa học, được khoác lên mình bộ đồng phục hải quân, và chụp bức ảnh tốt nghiệp khóa huấn luyện BUD/S, là khi họ đang trên con đường trở thành một trong những chiến binh có năng lực và nguy hiểm nhất trên thế giới. Tuy còn phải mất nhiều tháng ròng mới được nhận phù hiệu đinh ba của Hải quân SEAL mà biết bao người thèm muốn, nhưng họ đã vượt qua chướng ngại vật huyền thoại để tiến tới mục tiêu của mình.

Khóa huấn luyện BUD/S nổi tiếng là một trong những thử thách khó khăn nhất trong quân đội. Trong số hơn 160 học viên của mỗi lớp nhập môn, khoảng 90 người sẽ bị loại trước khi khóa học kết thúc, hầu hết đều từ những tuần đầu tiên. Có năm, số người bị loại và bị chấn thương nhiều đến mức các huấn luyện viên phải hủy khóa huấn luyện BUD/S và không một ai tốt nghiệp. Những bài huấn luyện vắt kiệt sức lực học viên giúp SEAL duy trì hình ảnh siêu chiến binh, giống với hình ảnh mà các phương tiện truyền thông bám vào trong vụ giải cứu thuyền trưởng Phillips, nhưng mục đích chính của BUD/S không phải là loại bỏ những người thể chất yếu đuối.

Coleman Ruiz trông giống như một binh sĩ thuộc Hải quân SEAL. Cao 1,89m và nặng 88kg, ông từng là đội trưởng của đội đấu vật Học viện Hải quân trước khi được chọn là một trong 16 sinh viên tốt nghiệp cùng niên khóa đủ điều kiện để tiếp tục vươn tới những thử thách tại BUD/S. Sau 13 năm làm việc tại SEAL, ông tìm thấy mình ở phía kia của cuộc tập trận ướt sũng và bết cát, đóng vai trò như một sĩ quan chỉ huy (OIC) trong Giai đoạn đầu. Ông vẫn cho rằng sức mạnh thể chất không quyết định thành công trong BUD/S. "Hầu như mọi lúc mọi nơi," ông nói, "tôi đều phải nghe 'Tôi sẽ bỏ cuộc bởi vì tôi không thể theo kịp và tôi đang làm cả đội thất vọng.'" Tôi nghe câu nói đó nhiều nhất… Nhưng hiếm khi, hiếm khi, rất hiếm khi chúng tôi loại một người vì anh ta chạy chậm. Hầu hết những kẻ bỏ cuộc – xét về mặt thể chất, họ đang có biểu hiện tốt." Những người rời bỏ có thể chịu được các thách thức; chỉ là họ nhận ra họ không muốn như vậy. Như Ruiz đã nói: "Chỉ là họ có những ưu tiên khác nhau… Chúng tôi có một châm ngôn là họ sẽ rời đi vì 'bạn gái tôi, con chó, con mèo của tôi, và sổ séc của tôi.' Họ có thể làm được nhưng họ thấy thử thách đó không hợp với họ." Trong số những người từ bỏ, chỉ có khoảng 10% không đáp ứng được yêu cầu thể chất.

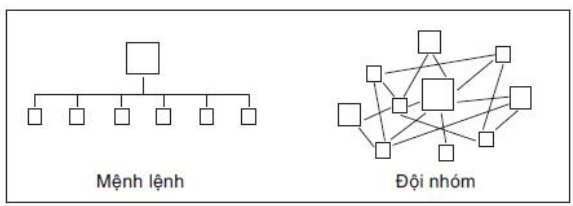
Trên thực tế, những thách thức về thể chất trong khóa huấn luyện BUD/S có thể thực hiện được. Chạy 6,4km trong 28 phút – tức là tốc độ chạy 1 dặm (khoảng 1,6km) là 7 phút – điều này đòi hỏi sự luyện tập, chứ không cần phải có gen của vận động viên Thế vận hội; 1,47 triệu người đã hoàn thành các vòng đua 3.200 10K (9,98km) được tổ chức tại Mỹ vào năm 2012. Một người hàng xóm thường xuyên chạy bộ quanh bạn hoàn toàn có khả năng duy trì tốc độ chạy 1 dặm trong 7 phút, đủ chuẩn so với tốc độ mà BUD/S yêu cầu với một quãng đường dài hơn. Ngưỡng mà BUD/S quy định cho môn bơi lội là hoàn toàn có thể đạt được. Các cuộc thi Ironman, được vượt qua bởi hàng ngàn người mỗi năm, yêu cầu bơi 3,9km – chỉ vừa vượt quá yêu cầu của BUD/S – cộng thêm đạp xe 180km và chạy 42,2km. Thời gian bơi trung bình theo đồng hồ bấm giờ là 76 phút – suýt soát với ngưỡng của Giai đoạn ba trong BUD/S (và các đội SEAL thường sử dụng chân vịt). Vào tháng Chín năm 2013, Diana Nyad bơi 177km từ Cuba sang Hoa Kỳ trong vòng 56 giờ – nhanh hơn tốc độ mà BUD/S đặt ra, với một khoảng cách dài gấp 54 lần. Vào thời điểm đó, bà đã 64 tuổi.

Tất nhiên, những thử thách về thể chất của SEAL đều nâng độ khó bằng những điều kiện nghiêm khắc của BUD/S – chạy 6,4km trong 28 phút trên cát sau 3 ngày đêm thức trắng thì sẽ thử thách hơn nhiều so với duy trì tốc độ đó trên máy chạy bộ. Tuy nhiên, như Ruiz chỉ ra, quan niệm cho rằng sức mạnh thể chất là yếu tố

chính quyết định thành công hay thất bại là sai lầm. Giả sử không có những điều kiện gây đuối sức này, Ruiz khẳng định: "Nếu một người muốn đạt được mục tiêu, họ hoàn toàn có thể làm được."

"HÃY GHÉP ĐÔI VỚI MỘT ĐỒNG ĐỘI BƠI LỘI"

Mục đích của BUD/S không phải là đào tạo ra những siêu chiến binh mà chính là xây dựng nên những siêu biệt đội. Bước đầu tiên của quá trình này là xây dựng một mạng lưới vững chắc từ các mối quan hệ dựa trên sự tin tưởng. Điều này nghe có vẻ dễ hiểu đối với những ai đã từng tham gia trong một đội nhóm, nhưng nó hoàn toàn ngược lại với bản chất của quản lý theo nguyên lý đơn giản hóa – trong một đơn vị quân sự, người chỉ huy sẽ chia nhỏ các mục tiêu ra thành những nhiệm vụ riêng biệt và phân công chúng. Người nhận chỉ thị không cần thiết phải biết người cùng thực hiện nhiệm vụ với mình, họ chỉ cần làm theo lệnh cấp trên. Trong một đơn vị quân sự, kết nối quan trọng là các kết nối theo chiều dọc; trái lại, xây dựng đội nhóm đều là kết nối ngang.



Hình 6

Tại BUD/S, rất ít nhiệm vụ phải giải quyết một mình. Vào ngày đầu tiên, huấn luyện viên chia các học viên thành các đội từ 5-8 người cố định trong sáu tháng. Các hoạt động lặn bao gồm trao đổi thiết bị dưới nước, hoàn tất các nhiệm vụ chung khi chia sẻ một bình dưỡng khí, và định hướng trong đêm – một bài diễn tập nổ mìn mô phỏng trong màn đêm đen như mực nơi biển sâu, nơi mà cặp thợ lặn không hề có thiết bị định vị GPS và không hề thấy đường để bơi trong suốt cả mấy dặm, họ chỉ bơi dựa theo trí nhớ, một người giữ đồng hồ và người còn lại cầm la bàn. Họ giao tiếp bằng cách vỗ nhẹ hoặc siết chặt tay để ra dấu.

Trong khi hầu hết các kỷ luật quân đội được sử dụng để giúp mỗi cá nhân binh sĩ hòa nhập vào hệ thống phân cấp nghiêm ngặt của quân đội và hoàn thiện khả năng thực hiện mệnh lệnh từ cấp trên của người đó, thì BUD/S lại có một cách tiếp cận khác hẳn. Cơ cấu của các đội Hải quân SEAL không nhằm chuẩn bị cho mọi người làm theo các mệnh lệnh chính xác mà thiên về gây dựng lòng tin

và khả năng thích ứng trong một nhóm nhỏ. Vì thế, các huấn luyện viên của BUD/S đã xây dựng một khóa đào tạo mà trong đó bạn không thể tồn tại nếu thực hiện các mệnh lệnh một mình. Ruiz cho rằng công việc chính của ông là "loại bỏ ý tưởng hành động cá nhân ra khỏi từ điển ngay từ đầu".

"Nếu có ai đó không đảm đương nổi phần của họ trong bài rèn thể lực nâng khúc gỗ, bạn sẽ đánh rơi khúc gỗ. Nếu toàn đội không phối hợp nhịp nhàng với nhau trong quá trình bơi thuyền, các bạn sẽ bị lật nhào. Và hễ thất bại là luôn luôn bị phạt," Ruiz cho biết. Thậm chí trò tra tấn lướt sóng cũng dễ vượt qua hơn khi nắm chặt tay nhau và truyền nhiệt tập thể cho nhau.

Từ khi chương trình bắt đầu, các học viên phải ghép đôi như hình với bóng cùng một "đồng đội bơi lội" ngay cả khi họ chỉ đi đến nhà ăn. Ai đi một mình thường nhận lệnh lăn "bết cát" và ai đó trong lớp sẽ bị phạt, một cách ngẫu nhiên, vì đã để thành viên kia đi khắp nơi mà không có đồng đội bơi lội đi cùng. "Hãy ghép đôi với đồng đội bơi lội" là một lời chế nhạo nhằm vào những ai tự xem mình là kẻ bất tuân quy tắc của tổ chức. Đồng đội bơi lội thường sẽ trở thành bạn bè chí cốt.

Điều này còn hiệu quả hơn cả cảm giác tuyệt vời của việc "gây dựng mối quan hệ". Bởi vì đội nào mà các thành viên hiểu rõ nhau sẽ hành động tốt hơn. Mọi huấn luyện viên đều hiểu rằng các mối quan hệ này là rất cần thiết để thành công. Một lực lượng chiến đấu mà từng cá nhân đều được huấn luyện tốt, có một cẩm nang đáng tin, và một chiến lược hợp lý thì có thể thực hiện kế hoạch một cách hoàn hảo, và miễn là môi trường tương đối ổn định thì tỷ lệ thành công rất cao. Nhưng một đội nhóm hợp nhất bởi niềm tin và mục đích thì có uy lực hơn nhiều. Một nhóm như vậy có thể ứng biến, phối hợp và đối phó nhịp nhàng với những diễn biến không ngừng thay đổi trên thực tế.

Những nhóm như các đội Hải quân SEAL và phi hành đoàn hoạt động trong các môi trường thực sự phức tạp, nơi mà độ chính xác tùy biến theo hoàn cảnh đóng vai trò then chốt. Những tình huống như vậy vượt qua khả năng dự đoán, theo dõi và kiểm soát của một người lãnh đạo duy nhất. Kết quả là, các thành viên trong đội không chỉ đơn thuần phụ thuộc vào các mệnh lệnh; làm việc theo nhóm là một quá trình đánh giá lại, thương lượng và điều chỉnh; các thành viên sẽ liên tục gửi thông điệp và nhận tín hiệu từ đồng đội, và những thành viên đó phảicó khả năng đọc hiểu từng cử chỉ và ý định của đồng đội. Khi một đặc nhiệm SEAL đang trong một ngôi nhà mục tiêu, anh ta quyết định xâm nhập vào

một nhà kho – điều không có trong kế hoạch mà cả đội đã nghiên cứu, anh ta phải biết chính xác đồng đội của mình sẽ tiếp ứng nếu hành động của anh dẫn đến một trận chiến; cũng như trong một trận bóng, tiền đạo phải có khả năng di chuyển sang vị trí mà đồng đội của anh ta chuyền bóng đến. Chuyên gia đội nhóm đến từ Trường Kinh doanh Harvard, Amy Edmondson, giải thích: "Một đội vững mạnh bao gồm những cá nhân đã học được cách tin tưởng lẫn nhau. Theo thời gian, họ sẽ nhìn ra điểm mạnh và điểm yếu của từng người, từ đó họ có thể hành động đồng tâm hiệp lực như một thể thống nhất." Nếu không có niềm tin này, các đội Hải quân SEAL sẽ chỉ là một tập hợp những người lính sung sức.

BUD/S xây dựng lòng tin giữa các thành viên, bắt đầu với các yêu cầu đơn giản như đi ăn cùng nhau và khóa học kết thúc cũng là khi các đặc nhiệm SEAL sẵn sàng đặt mạng sống của mình vào tay đồng đội.

"NGƯỜI CÓ LÒNG TIN SẼ SẴN SÀNG LIỀU MẠNG"

Mặc dù việc gây dựng sự tin tưởng sẽ đem lại cho các đội khả năng tái cơ cấu và "làm đúng việc", song vẫn cần đảm bảo rằng các thành viên trong đội biết đâu là việc đúng. Các thành viên trong đội phải cùng hành động hướng đến mục tiêu chung, và trong những môi trường phức tạp, không ổn định thì mục tiêu đó cũng phải dễ thay đổi.

Taylor coi nhẹ hiệp hội tự do của giới công nhân – những nỗ lực của họ nhằm thiết lập các mối liên kết theo chiều ngang – bởi vì nó có khả năng khiến cho kế hoạch rẽ theo quá nhiều hướng khác nhau. Ông có lý do để lo lắng rằng các công nhân của mình sẽ làm rối tung hết lên khi không được hướng dẫn phải làm gì: Họ thường có nhận thức rất kém về việc công ty cần gì và cũng không có động lực để làm điều đó. Hệ thống của Taylor giải quyết vấn đề bằng cách phân chia các nhu cầu của công ty thành những mục tiêu tạm thời và nhỏ hơn, và được giám sát bởi ban lãnh đạo, những người hiểu rõ rằng các hợp phần nhỏ sẽ hợp thành một tổng thể như thế nào.

Trong một sơ đồ tổ chức truyền thống, càng đi xuống theo chiều dọc thì động lực và nhận thức về bối cảnh càng trở nên hạn chế và kém cụ thể, và càng xa hơn với các mục tiêu chiến lược tổng thể của tổ chức. Khi các nhà quản lý nói về "sự sắp xếp hợp lý", họ thường ngụ ý mọi người hiểu mục tiêu tạm thời ở vị trí của mình là gì (sản xuất ba trục lúc 5 giờ chiều). Một nhà quản lý tốt sẽ có

cách xử lý hiệu quả những mục tiêu tạm thời này, liên kết chúng thành một chuỗi chặt chẽ nhằm đưa đến kết quả mong muốn.

Nếu chuỗi được thiết kế tốt, không nhất thiết phải dùng nhiều thời gian và tiền bạc để cung cấp cho các công nhân trong dây chuyền lắp ráp một cái nhìn tổng quan về cơ cấu tổ chức của quy trình sản xuất. Miễn là họ làm đúng phần việc của mình và được trả lương thì không quan trọng việc họ có hiểu rõ về tổng thể nhà máy hay hiểu được vị trí của nhà máy trong chiến lược của cả doanh nghiệp hay không. Điều này không đúng trong việc thiết lập đội nhóm.

Tất cả các thành viên trong đội khi hành động trong những môi trường phức tạp đều phải nắm bắt rõ tình hình của đội và mục đích chung. Chỉ khi mỗi người đều hiểu rõ mục tiêu của nhiệm vụ và bối cảnh chiến lược phù hợp, các thành viên trong nhóm mới có thể đánh giá nhanh chóng các rủi ro và biết cách cư xử trong mối quan hệ với các đồng đội của họ. Từng thành viên của đội Hải quân SEAL phải theo dõi toàn bộ chiến dịch của họ, cũng giống như các cầu thủ bóng đá phải quan sát toàn bộ sân bóng, chứ không chỉ là khoảng sân chỗ họ đang đứng. Họ phải chịu trách nhiệm chung cho sự thành công của toàn đội và hiểu rõ tất cả mọi thứ mà trách nhiệm đòi hỏi.

Hải quân cần biết rằng các đặc nhiệm có thể ra quyết định đúng đắn trong những tình huống nguy hiểm, có rủi ro cao, trong đó các kế hoạch thay đổi liên tục. Kết quả là, BUD/S đầu tư mạnh trong việc đảm bảo rằng mỗi đặc nhiệm SEAL đều nhất nhất liên kết với chức năng chiến lược của đơn vị mình, với mục tiêu của bất cứ nhiệm vụ nào được giao và vai trò cụ thể của mình.

Phương pháp khảo nghiệm nhận thức về mục tiêu một cách khái quát nhất và bản năng nhất khá đơn giản: Tạo một môi trường thử thách không lấy gì làm dễ chịu sao cho chỉ những người thật sự cam kết mới kiên trì được. Những thử thách cam go về mặt thể chất của BUD/S là sự kiểm tra về tính cam kết, không phải về sức mạnh. “Chúng tôi có thể phân biệt đâu là những ứng cử viên sẽ rớt từ vòng phỏng vấn,” Ruiz nói. “Đó là những người tham gia vào khóa huấn luyện để thỏa mãn chính bản thân họ: ‘Tôi muốn thử khóa huấn luyện BUD/S’, ‘Tôi nghĩ rằng mình sẽ rất thích những thử thách.’ Chẳng ai thích nổi BUD/S cả – nó là địa ngục.” Những người thành công, ông giải thích “là những người nói rằng: ‘Tôi muốn được tham gia vào các đội Biệt kích Hải quân SEAL. Tôi muốn chiến đấu ở nước ngoài.’ Nghe có vẻ chỉ khác biệt đôi chút, nhưng nó sẽ làm thay đổi mọi thứ.”

Các học viên vượt qua khóa huấn luyện BUD/S tin tưởng vào sứ mệnh đó. Và đó mới là điều quan trọng – các thành viên trong đội, những người sẵn sàng đặt mạng sống của mình vào chốn hiểm nguy, muốn phục vụ kề cận những người yêu nước tận tụy, chứ không phải là những lực sĩ chọn công việc chỉ vì nhìn thấy cơ hội phát triển bản thân. Như Ruiz đã nói: "Người có lòng tin sẽ sẵn sàng liều mạng vì bạn và vì nhiệm vụ. Những anh chàng khác thì không." Tính mục tiêu khẳng định sự tin tưởng, sự tin tưởng khẳng định tính mục tiêu, và chúng sẽ cùng nhau tôi luyện những cá nhân vào một đội cùng làm việc.

Khi các học viên đạt tới Giai đoạn ba, họ đã quen thuộc với phong cách chiến đấu của đồng đội mình và tin tưởng lẫn nhau đến độ giao cả mạng sống của mình. Họ đã học cách đánh giá, một cách nhanh chóng và toàn diện, bất kỳ môi trường hoạt động nào – xác định thành tố chiến thuật x mà họ có với thành tố y mà cả đội cần – và họ đã học được cách giao tiếp ăn ý với các đồng đội của mình, sự ăn ý này cho phép họ tái cơ cấu, thích ứng và hoàn thành nhiệm vụ. Thông qua mối kết hợp giữa sự kết nối chặt chẽ – niềm tin tưởng – và hiểu biết của họ về tình hình cùng sự cam kết đạt kết quả – tức mục tiêu – các đội nhóm như Hải quân SEAL có thể giải quyết những nguy cơ phức tạp mà không nhà lãnh đạo nào có thể lường trước được.

Các đội Hải quân SEAL cho thấy một ví dụ đặc biệt ấn tượng về cách thức mà khả năng thích ứng có thể được xây dựng thông qua sự tin tưởng và ý thức chung về mục đích, nhưng điều này có thể tạo điều kiện cho khả năng hoạt động trong các lĩnh vực khác, xa hơn những bài tập lướt sóng đầy tra tấn ở BUD/S.

"ÔNG ẤY SẼ LẠI CÓ THỂ CHẠY MA-RA-TÔNG."

Tiến sĩ Matthew Carty hết sức lãnh đạm với bạo lực và đổ máu. Khi ông ấy lật cho bạn xem qua những tấm ảnh về công trình nghiên cứu của ông, bạn có cảm giác như đang nhìn vào bằng chứng của một phép lạ, một sự lừa đảo hay hiệu ứng hình ảnh mới nhất của Hollywood: Các vết sẹo liền thành làn da mịn màng, các mảnh xương vỡ liền thành chi lành lặn, các vết cắt trên mặt liền thành gò má căng bóng có thể dẫn đường cho chiến dịch quảng cáo kem trị mờ vết thâm và liền sẹo Proactiv.

Tiến sĩ Carty là thành viên của một trong những đội phẫu thuật tạo hình giỏi nhất thế giới. Ông đã tái tạo khuôn mặt, gắn chân giả và cứu sống nhiều người. Bảy năm trước, ông đã phẫu thuật cho một bệnh nhân bị một chú chó giống Labrador vồ rách mặt. Ông

và nhóm của ông đã mổ bụng con chó, lấy lại phần khuôn mặt và cấy lại chỗ cũ. Bây giờ, nếu bạn nhìn thấy bệnh nhân của ông ấy trên đường, bạn sẽ không thể nhận ra.

Về bản tính, Carty là một người khiêm tốn – ăn vận thanh lịch và đôi lúc cũng có chút lôi thôi – với một niềm đam mê cháy bỏng dành cho công việc chuyên môn. Quyết tâm phải giải thích cho xong tất thảy những đặc điểm và sự phức tạp trong công việc của mình trước khi bước vào một ca phẫu thuật, ông đã thay bộ đồ phẫu thuật ngay trong văn phòng trong lúc mô tả các đặc trưng của một miếng da ghép. Sau đó, trên đường đến phòng mổ – vào lúc đang đi như chạy đó – ông khăng khăng phải đi đường vòng để dẫn chúng tôi đến lối vào dành cho khách của Thư viện Trường Đại học Y Harvard. "Những thứ trong đó rất kỳ diệu. Họ có cả hộp sọ của Phineas Gage đấy! Các anh phải tận mắt nhìn thấy nó."

Đồng nghiệp của ông, Tiến sĩ E. J. Caterson, làm việc trong cùng văn phòng thuộc Bệnh viện Brigham & Women's tại Boston. Tiến sĩ Caterson mới cạo râu gần đây và trông lớn hơn Carty vài tuổi nhưng cũng không kém phần sôi nổi.

Vào ngày 15 tháng Tư năm 2013, Carty và Caterson đang xử lý một vết rách nghiêm trọng trên gương mặt bệnh nhân: "Một đứa trẻ 16 tuổi đang trượt ván thì bị một chiếc xe đang lao đi với tốc độ 80km/h đâm trúng," Caterson nhớ lại. Ca phẫu thuật kéo dài 10 tiếng, và vào lúc 3 giờ chiều, khi các bác sĩ phẫu thuật chuẩn bị về nhà với gia đình thì một bác sĩ nội trú bước vào và thông báo: "Này, một quả bom vừa phát nổ."

Một vài phút trước đó, hai quả bom nồi áp suất đã xé toạc vạch đích của giải đua ma-ra-tông của thành phố Boston, khiến ba người chết và hơn 200 người khác trọng thương.

"Chúng tôi đi bộ ngay từ phòng phẫu thuật đến phòng cấp cứu," Carty nói. "Bởi vì vừa thực hiện một ca phẫu thuật lớn trong ngày, nên chúng tôi đã được khởi động làm nóng. Chúng tôi đã sẵn sàng." Những người bị thương bắt đầu được đẩy vào phòng cấp cứu nhưng, theo như Caterson nhớ lại: "Không ai biết rõ mức độ nghiêm trọng của vụ đó. Theo như chúng tôi biết, nạn nhân của vụ này có thể lên đến 3.000 người."

Họ đã làm việc suốt đêm, cắt mổ, cầm máu và khâu vết thương. "Giữ đỉnh xương bả vai, cắt nó, cho nó dựa vào một mạch máu nhỏ dẫn lên động mạch nách và sau đó nối nó vào động mạch cảnh," Carty giải thích trong lúc nhấp chuột kéo qua những tấm

ảnh phẫu thuật trên máy tính của mình. Hình ảnh của bệnh nhân trước và sau khi được phẫu thuật trông như đã được chỉnh sửa bằng photoshop vậy.

Carty dừng lại ở một tấm ảnh "trước khi phẫu thuật" – chỉ thấy lẫn lộn xương, cơ và da, đến mức sau một lúc nhìn qua, một khúc đầu gối lồi hẳn lên: Carty nói hầu như mọi người đều sẽ kết luận rằng "phần chi này không thể cứu được nữa rồi; phải cắt cụt chi vùng trên khớp gối thôi." Nhưng phẫu thuật cắt cụt chi vùng trên khớp gối tức là trong suốt phần đời còn lại, người đó sẽ phải nỗ lực hơn đến 70% sức lực để có thể đi lại, điều này dẫn đến các bệnh về tim mạch và hô hấp. Nó cũng sẽ gia tăng áp lực lên vùng hông, thường gây nên thoái hóa khớp sớm.

Nhóm phẫu thuật bắt tay vào xử lý. Họ đã ghép da từ chân của nạn nhân và cứu chữa tạm thời phần đầu gối cho ông ấy và để nó tự lành lại. Sau đó, họ lấy một dải 40cm từ lưng bệnh nhân theo một hướng, một dải 22cm theo hướng khác, nối vào nhau bởi một mạch máu duy nhất dày 2mm, và dùng nó để tạo ra một mảng da được nối với các mạch máu bằng các mũi khâu mỏng hơn cả sợi tóc. Họ mổ tách xương, sau đó sắp đặt lại vào chân người đàn ông. Sau tám ca phẫu thuật khác, bệnh nhân đã hồi phục, đầu gối cũng đã cử động được – Đó là kết quả của cơ chế tái tạo vô cùng tỉ mỉ mà không có mỏm cụt vốn rất cần thiết cho một cuộc phẫu thuật cắt cụt phần chi dưới gối. "Chúng tôi đã chọn cách xử lý sai lệch hoàn toàn so với các thủ thuật thông thường," Carty cho biết, ông trầm ngâm một lúc rồi nói tiếp, "nhưng kết quả là, ông ấy sẽ lại có thể chạy ma-ra-tông."

Tất cả những gì ê-kíp phẫu thuật đã làm ngày hôm đó là "một cách xử lý sai lệch hoàn toàn so với các thủ thuật thông thường". Bệnh viện Brigham & Women's chưa bao giờ tiếp nhận một tình huống tai nạn hàng loạt với tình trạng đa chấn thương. Không có kế hoạch cụ thể nào, và chắc chắn cũng chưa hề có diễn tập. Phản ứng của họ chỉ đơn giản là sự mở rộng những việc mà họ vẫn làm hằng ngày: thích ứng. Một đơn vị hoạt động như một đội quân, với các thành viên đợi chỉ thị từ người lãnh đạo, sẽ là quá cứng nhắc nên không thể ứng phó hữu hiệu được. Không có khóa học y khoa nào đào tạo việc mổ lấy khuôn mặt một người từ trong dạ dày của một con chó, và trong những tình huống cấp thiết, không có thời gian để nghiên cứu hoặc lập kế hoạch chi tiết. Cơ thể con người là một hệ thống phức tạp và phụ thuộc lẫn nhau, và các phẫu thuật gần như không bao giờ tiến hành theo kế hoạch. "Mỗi bệnh nhân là một cá thể hoàn toàn khác biệt. Không ai có cùng một vết rách giống hệt nhau, và không có ca phẫu thuật nào tiến

hành dựa theo kế hoạch," Caterson nhận định. "Anh phải luôn luôn thích ứng."

Đối với các đặc nhiệm của chúng tôi ở Iraq, có cả triệu sự cố có thể làm hỏng một kế hoạch đã được lên cẩn thận. Hai người đàn ông đang ngủ trên đường phố có thể thay đổi các "tuyến đột nhập". Một nhu cầu hỗ trợ không quân bất chợt cách nửa vòng đất nước có thể giảm lượng quân nhu khí tài dự phòng, từ đó sẽ làm thay đổi mức độ rủi ro dành cho các lính đặc nhiệm của chúng tôi. Một sự xuất hiện bất ngờ của dân thường bên cạnh mục tiêu tấn công có thể thay đổi các thông số của hành động – thậm chí phải chấp nhận rằng các công nghệ tốt nhất và thông tin tình báo tốt nhất cũng không thể nói cho bạn biết điều gì sẽ xảy ra. Và một khi phát súng đầu tiên đã khai mào, thực tế sẽ nhanh chóng diễn biến khác xa với kỳ vọng.

Khi những chi tiết về cuộc tấn công giết chết Osama Bin Laden được tiết lộ, các bản tin đã lợi dụng thảm kịch của chiếc trực thăng Blackhawk bị rơi trong lúc lực lượng đang đổ bộ, mô tả nó như một sự bất thường thảm khốc đã gần như phá hỏng nhiệm vụ. Dù nó chắc chắn không phải là một phần của kế hoạch, nhưng sự chệch choạc đó cũng không phải là bất ngờ: chỉ riêng sự phức tạp về mặt chiến thuật của các chiến dịch đặc biệt gần như lúc nào cũng bảo đảm rằng ít nhất một biến số thiết yếu sẽ bị sai lạc trong giai đoạn từ lúc lên kế hoạch cho tới khi triển khai. Hầu như không có cuộc nào trong số hàng trăm cuộc tấn công mà cả đội triển khai cùng nhau lại diễn ra hoàn toàn đúng như dự kiến, và hỏng hóc máy móc là điều bình thường. Những người lính ở Abbottabad tập hợp lại trong vòng vài phút, thiết lập một tuyến đột nhập khác, và vẫn hoàn thành nhiệm vụ.

Ta có thể lên kế hoạch dự phòng, nhưng chúng chỉ chiếm tỷ lệ khiêm tốn trong các khả năng có thể xảy ra. Một kế hoạch dự phòng giống như một cái cây trổ nhánh ở mọi kết quả có thể xảy ra (nếu họ nổ súng khi chúng ta đến thì chọn đường A, nếu không thì theo đường B). Thế nhưng khi hàng chục cây non trồi lên từ những nhánh đó mỗi giây, các khả năng có thể xảy ra trở nên vô cùng phức tạp khiến cho kế hoạch dự phòng hoàn toàn vô ích.

Sự chuẩn bị hữu ích nhất cho các lính đặc nhiệm của chúng tôi chính là sự tin tưởng mà họ đã xây dựng qua mỗi khó khăn chung từng chia sẻ, suốt nhiều năm phục vụ trong quân ngũ. Người ta thường nói rằng sự tin tưởng thường được học trên chiến trường. Nhưng đối với các đội như Hải quân SEAL, tinh thần đồng tâm hiệp lực được thấm nhuần bởi sự tin tưởng và mục đích cam kết là

một điều kiện tiên quyết khi triển khai hoạt động. Một nhóm bước vào chiến trường với các cá nhân không có các đặc trưng đó chẳng khác nào bước vào một trận chiến mà không mặc áo giáp.

Các đội Hải quân SEAL ở Abbottabad đã không dự trù cho vụ tai nạn máy bay trực thăng, phi hành đoàn của cơ trưởng Sullenberger cũng đã không dự trù kế hoạch cho sự cố chim bay lạc vào khoang động cơ, và đội của Carty-Caterson đã không chuẩn bị tinh thần cho vụ đánh bom trong ngày hội ma-ra-tông, nhưng tất cả đều có khả năng điều chỉnh để thích ứng với những bất ngờ, tạo ra các giải pháp sáng tạo và tức thời, hoạt động gắn kết và như một đội thống nhất.

Chiến lược của họ nằm ở cấu trúc tổ chức – chứ không phải ở kế hoạch hành động.

TRÍ TUỆ VƯỢT TRỘI

Trong cuốn sách Emergence (tạm dịch: Sự nổi trội) của mình, Steven Johnson đã bóc trần "bí ẩn của kiến chúa". Người ta tin rằng cấu trúc tinh vi của đàn kiến là kết quả của những hiểu biết lỗi lạc về kiến trúc và nghệ thuật quản lý của kiến chúa trong đàn.

Khi chúng ta nhìn vào những sáng tạo kỹ thuật đáng chú ý của loài kiến – các mạng lưới dày đặc của đường hầm y như mạng lưới tàu điện ngầm, một "bãi rác" nơi mà các công nhân tập trung hàng tấn thực phẩm hỏng, một "nghĩa trang" cho các đồng đội đã ngã xuống và cánh cửa thoát hiểm cho nữ chúa – chúng tôi giả định rằng một chú kiến rất thông minh đã tiên đoán được về cách những yếu tố này sẽ hội tụ với nhau. Sau tất cả, đó là cách mà những công trình của nhân loại ra đời. Chúng ta hình dung một hệ thống phân cấp của loài côn trùng này, đứng đầu là kiến chúa, tổ chức lao động cho bầy thuộc hạ của mình và chỉ đạo trong các trận chiến với các thế lực thù địch.

Sự thật là kiến chúa chỉ là một nhà máy sản xuất ấu trùng. Việc duy nhất của nó là sản sinh ra những chú kiến mới – một vai trò quan trọng nhưng không phải là vai trò quản lý. Niềm tin này tồn tại vì chúng ta luôn giả thiết rằng mệnh lệnh luôn được truyền từ trên xuống dưới.

Trên thực tế, không có chú kiến đơn lẻ nào đủ thông minh để thiết kế cho cả một bầy đàn; kiến có 250.000 tế bào não, con người có khoảng 100 tỷ tế bào. Tổ chức bầy đàn hình thành từ sự tập hợp các hành vi mang tính bản năng của cá nhân – như đào bới, tìm

kiếm thức ăn, thu gom rác – được kích hoạt bởi những giao tiếp thô sơ – những chú kiến xác định đường đi theo những lối mòn "pheromone" mà những chú kiến khác bài tiết ra.

"Sự nổi trội" nghiên cứu cách mà các mô hình và hình thái phức tạp có thể nảy sinh từ sự đa dạng của những tương tác đơn giản và ở cấp thấp. Sự nổi trội đã được sử dụng như một mô hình để khám phá tất cả mọi thứ, từ vẻ đẹp long lanh như pha lê của bông tuyết, cho đến sự phát triển bùng nổ của các đô thị[22], cho đến hành vi thất thường của những thị trường kinh tế.

[22] Một trong những nguồn được trích dẫn thường xuyên nhất về sự nổi trội là cuốn sách The Life and Death of Great American Cities (tạm dịch: Cuộc sống và sự lụi tàn của những thành phố lớn ở nước Mỹ) của Jane Jacobs, nghiên cứu về cách các thành phố phát triển mà không có một bàn tay quy hoạch tổng thể. (TG)

"Bàn tay vô hình" của thị trường, theo cách gọi của Adam Smith – quan niệm rằng mệnh lệnh phát sinh tốt nhất không phải từ cơ chế tập trung mà là thông qua các tương tác phi tập trung giữa người mua và người bán – là một ví dụ về "sự nổi trội" trước cả khi thuật ngữ này trở nên phổ biến. Nó đối nghịch hoàn toàn với những gì mà Alfred Chandler gọi tên là "bàn tay hữu hình" trong quản lý – tức trào lưu lập kế hoạch theo hướng đơn giản hóa đã thống trị hầu hết các tổ chức trong thế kỷ qua. Học thuyết Bàn tay vô hình của Smith, tương tự như một đàn kiến không có thủ lĩnh, minh họa quan niệm cốt lõi về sự nổi trội khi nó có liên quan đến nghiên cứu của chúng tôi về các đội nhóm: Trong các tình huống có nhiều sự tương tác, các giải pháp tài tình có thể xuất hiện dù vắng bóng một nhà thiết kế cơ chế riêng; giá cả có thể được tự do định đoạt mà không cần một người quy hoạch tổng thể; các hoạt động phức tạp có thể được thực hiện mà không cần kế hoạch chi tiết. Johnson mô tả sự nổi trội như là tạo ra "sự sáng tạo không thể đoán trước" và xác định các thành phần cần thiết để khai phóng sự sáng tạo đó như "sự kết nối và sự tổ chức". Nói cách khác, mệnh lệnh có thể được truyền từ dưới lên trên, tương phản với việc được chỉ đạo từ trên xuống thông qua một kế hoạch.

Lợi thế cạnh tranh của các đội là khả năng suy nghĩ và hành động như một đơn vị nhất thể (điều này đôi khi được gọi là "nhận thức chung")[23]. Bất kỳ nhà khoa học máy tính nào cũng có thể cho bạn biết rằng một căn phòng đầy máy tính cá nhân có thể giải quyết những vấn đề cực kỳ phức tạp nếu bạn kết nối các máy cho chúng chạy đồng thời. Trong thực tế, với vài chục máy tính để bàn – tương đương với số máy tính ở một phòng vi tính thường thấy ở

trường trung học – bạn có thể tạo ra một siêu máy tính bằng cách tương tự. Điều này đòi hỏi một sự đầu tư thời gian ban đầu lớn để tích hợp chúng – tương đương với việc đưa các đặc nhiệm SEAL tham vọng vào khóa huấn luyện BUD/S – nhưng năng lực sẽ gia tăng hết sức đáng kể.

[23] Về mặt kỹ thuật, khái niệm "Các hệ thống nhận thức chung" đề cập đến sự tương tác giữa người/nhóm người và công nghệ máy tính (như vậy, nó có liên quan đến tổ bay nhưng không phải lúc nào cũng liên quan đến bác sĩ phẫu thuật và đặc nhiệm Hải quân SEAL). Điểm chung chỉ ra rằng một sự đồng tâm nhất trí cao độ – thậm chí nếu chỉ có con người – có thể mở khóa các giải pháp phức tạp hiệu quả hơn nhiều so với một tập hợp những bộ óc đơn lẻ. (TG)

Điều này không có nghĩa là khi vấn đề xảy ra cứ thảy càng nhiều máy tính hay càng nhiều đội Hải quân SEAL tới giải quyết là được; chìa khóa không nằm ở số lượng mà là ở bản chất của sự hợp nhất giữa họ – sự kết nối lòng tin và mục đích. Việc thiết lập cho các máy tính hoạt động đồng thời, nhận thức chung và sự đồng tâm hiệp lực của một nhóm – tất cả đều nhằm hướng đến mục đích chung: Xây dựng một mạng lưới cho phép bạn giải quyết những vấn đề phức tạp hơn, trên quy mô lớn hơn. Sự sáng lập và duy trì một đội nhóm yêu cầu cả bàn tay hữu hình trong quản lý và bàn tay vô hình của sự nổi trội, trong đó yếu tố quản lý làm nhiệm vụ gắn kết các hợp phần lại với nhau và yếu tố sự nổi trội làm nhiệm vụ hướng dẫn công việc của họ. Các chương trình như BUD/S được thiết kế để bồi dưỡng trí tuệ nổi trội có thể phát triển mạnh khi thiếu đi kế hoạch.

Đây chính xác là những gì mà ngành công nghiệp hàng không đã đặt ra khi phải nỗ lực giải quyết các vấn đề như sự cố của chuyến bay số hiệu 173 của hãng United.

NGĂN NGỪA TỐI ĐA SỰ CỐ ĐÁNG TIẾC

Một vài tháng sau sự cố rơi máy bay của chuyến bay số hiệu 173 của hãng United, một báo cáo của Ban An toàn Giao thông Quốc gia đã kết luận rằng, không có vấn đề mất khả năng hoạt động với máy bay; rằng chuyến bay số hiệu 173 "lẽ ra đã có thể hạ cánh an toàn trong vòng 30 hoặc 40 phút sau khi xảy ra sự cố hỏng càng đáp". Cơ trưởng đã quá lo lắng về bộ phận hạ cánh nên ông đã ở trên không quá lâu. "Có thể xét đến khả năng gây tai nạn là do cơ trưởng đã không thể theo dõi sát sao tình trạng nhiên liệu của máy bay và không xử lý kịp thời tình trạng nhiên liệu thấp cũng

như lưu ý từ thành viên phi hành đoàn về tình trạng nhiên liệu."

McBroom là một phi công giỏi và giàu kinh nghiệm với hàng ngàn giờ bay trên chiếc máy bay mà ông đã lái ngày hôm đó. Vậy tại sao ông có thể không hoàn thành nhiệm vụ chỉ vì một trục trặc nhỏ đến vậy? Ngay cả những người thiện nghệ nhất cũng có những ngày xui xẻo. Có lẽ đây chỉ là một ngoại lệ đáng tiếc. Tuy nhiên theo thống kê thì không phải như vậy.

Tại thời điểm chiếc máy bay của chuyến bay số hiệu 173 gặp tai nạn, ngành hàng không đã có một vấn đề nghiêm trọng và khó hiểu: Các ca thương vong trên máy bay đã tăng lên trong vòng một thập kỷ. Điều này làm các nhà phân tích bối rối, bởi vì nó xảy ra trong thời kỳ vàng son của ngành hàng không. Trong suốt hai thập niên 1960 và 1970, cuộc đua vũ trụ giữa Hoa Kỳ và Liên Xô đã thúc đẩy thiết kế động cơ phản lực và máy bay ngày càng được đổi mới, cải tiến mục đích sử dụng và vượt ra khỏi bầu khí quyển của Trái đất. Năm 1969, kỹ thuật hàng không nhảy vọt nhờ phát minh ra máy bay Harrier có thể cất cánh và hạ cánh theo phương thẳng đứng. Hàng không thương mại cũng bùng nổ, như máy bay phản lực siêu âm Concorde và các dòng máy bay thương mại nổi tiếng của hãng Boeing – 727, 737 và 747 – tất cả đều được đưa vào khai thác trong giai đoạn này. Các máy bay được trang bị nhiều tính năng an toàn tinh vi hơn qua mỗi năm, thế nhưng chúng vẫn cứ rơi[24]. Vì hoàn toàn có khả năng ngăn chặn sự cố đáng tiếc này xảy ra, nên vụ rơi máy bay số hiệu 173 đã trở thành giọt nước tràn ly. Cuộc điều tra sau đó sẽ làm thay đổi ngành công nghiệp hàng không.

[24] Mặc dù tỷ lệ tai nạn máy bay đã giảm xuống, nhưng lượng khách du lịch bằng đường hàng không tăng vọt, và con số tử vong chung vẫn tăng lên. Quan trọng hơn, dường như đây là một mô hình các tính năng an toàn máy bay không mấy ấn tượng – các máy bay vẫn sẽ rơi ngay cả trong những tình huống được dự đoán là có khả năng thoát nạn (giống như tình huống đèn báo của càng đáp bị lỗi). (TG)

Các nhà điều tra phân tích: Nếu máy bay giờ đây đã được trang bị an toàn hơn thì sự gia tăng số vụ tai nạn chắc hẳn phản ánh việc gia tăng "sơ suất của con người". Có phải là các phi công được đào tạo ít hơn? Hay các hãng hàng không đã không cho nhân viên nghỉ ngơi đầy đủ giữa các chuyến bay? Hay là áp suất không khí trên độ cao 9.754m đã tước hết oxy trong não bộ của cơ trưởng và khiến ông đưa ra những quyết định phi lý? Các kết luận của Ban An toàn lại chỉ ra rằng: "Tai nạn này minh họa một vấn đề có tính

tuần hoàn – đó chính là thất bại trong việc quản lý buồng lái và làm việc theo nhóm trong một tình huống liên quan đến trục trặc kỹ thuật trong chuyến bay."

Báo cáo cho thấy rằng không phải các tiến bộ công nghệ gần đây đã giúp giảm thiểu số lượng tử vong mà ngược lại còn làm gia tăng. Khi máy bay tích hợp thêm nhiều tính năng, nhiều đồng hồ đo lường và đo công suất hơn, thì việc theo dõi, phối hợp chúng sẽ phức tạp hơn, và số sự cố hỏng hóc nhẹ – như hỏng đèn báo – sẽ tăng lên. Và số lượng các nhánh rẽ trên cái cây "kế hoạch dự phòng" trở nên quá khổng lồ đến nỗi cả phi công và phi hành đoàn đều không tài nào nhớ xuể. Một thứ ngày xưa chỉ ở mức khó nhằn thôi thì nay đã vượt qua ngưỡng của sự phức tạp. Đối với phi hành đoàn được đào tạo cách kiểm tra hiệu quả bằng cách tham chiếu danh sách các hạng mục cần kiểm tra, những sai lệch nhỏ so với kế hoạch đều có thể dẫn đến thương vong không cần thiết. Như gần một thế kỷ trước Taylor đã nghiệm ra trong nhà máy đầu tiên của mình, và như chúng ta sẽ nhận ra ở Iraq sau 25 năm, công nghệ đã thay đổi theo cách khiến chính vai trò quản lý trở thành một yếu tố hạn chế.

Cục Hàng không Liên bang FAA đã mời NASA nhập cuộc – NASA là một tổ chức vốn đã quen tiếp xúc với những sự phức tạp khổng lồ nhờ những cuộc thám hiểm của họ vào vũ trụ bao la và không thể lường trước. NASA xác định rằng có đến 70% số tai nạn hàng không đều xuất phát từ lỗi của con người. Trong trường hợp của chuyến bay mang số hiệu 173, thời gian để lấy đèn pin, mặc áo khoác, cất sách vào các túi và trấn an hành khách là một sự lãng phí chết người. Tất nhiên, không có thành viên phi hành đoàn nào cố liều mạng sống của mình chỉ để giữ cho sách vở không vương khắp buồng lái, nhưng họ đã quá chú tâm tuân theo các quy trình thủ tục đến nỗi họ quên mất những chuyện thực sự quan trọng. Họ đã làm việc đúng, nhưng không làm đúng việc. Họ đã làm theo kế hoạch, và kết quả là, chỉ vì một cái pít tông bị hỏng, hiệu ứng cánh bướm lan rộng đã dẫn đến 10 người chết, 24 người bị thương và thiệt hại hàng triệu đô la. Việc phi hành đoàn quá chú trọng vào quy trình thủ tục thay vì quan tâm đến mục đích, chính là ví dụ điển hình nhất về tính nguy hiểm của việc đặt nặng hiệu suất hơn khả năng thích ứng. Các quy trình thủ tục không phải là nguyên nhân của vụ tai nạn – thực ra, danh sách các danh mục cần kiểm tra tồn tại để củng cố tính an toàn. Tuy nhiên, để đạt được mục tiêu cuối cùng của các thủ tục này – hạ cánh an toàn – đòi hỏi phải có con người tốt hơn.

Một tình tiết nghiêm trọng là sự thất bại trong giao tiếp: McBroom

đã cố gắng tự mình theo dõi tất cả mọi thứ, và không tận dụng sự hỗ trợ đắc lực từ phi hành đoàn của ông. Ông điều hành một đội quân, trong đó các thành viên phi hành đoàn là công cụ thực hiện các chỉ thị của cơ trưởng. Trong nửa giờ cuối cùng của chuyến bay, cơ phó thứ hai đã nhiều lần yêu cầu kiểm tra nhiên liệu. Lúc 5 giờ 48 phút, 20 phút trước khi vụ tai nạn xảy ra, cơ phó thứ hai lưu ý McBroom rằng đèn bơm nhiên liệu đã bắt đầu nhấp nháy. Lúc 5 giờ 50 phút, cơ phó này nói "15 phút nữa [mới hạ cánh] sẽ thực sự khiến chúng ta cạn sạch nhiên liệu trên này", và lúc 6 giờ 2 phút, sau khi McBroom đã thông báo kế hoạch hạ cánh trong 5 phút tới, cơ phó thứ hai nói: "chúng ta chỉ còn đủ nhiên liệu bay trong 3 phút nữa và chỉ thế thôi." McBroom đang chú tâm vào các vấn đề khác và không thực sự lắng nghe[25].

[25] Bi kịch thay, cơ phó thứ hai – người đã đưa ra những cảnh báo này – lại là thành viên duy nhất của phi hành đoàn thiệt mạng. (TG)

Ngành công nghiệp hàng không đứng trước hai cách khả dĩ để tiến về phía trước. Họ có thể tiếp tục cố gắng để giảm thiểu rủi ro, cố gắng kiểm soát cho những bất ngờ cụ thể hơn: Cơ quan FAA có thể thêm trường hợp chuyến bay 173 của hãng United như một điển cứu tại trường huấn luyện bay; họ có thể thay đổi danh sách kiểm tra khẩn cấp để bao gồm các nhắc nhở rõ ràng hướng dẫn một thành viên phi hành đoàn cụ thể nhớ kiểm tra đồng hồ nhiên liệu mỗi 5 phút. Các hướng dẫn như vậy sẽ làm giảm khả năng cạn nhiên liệu vào lần tới khi một đèn báo bị hỏng. Nhưng phi hành đoàn sẽ không làm gì để ngăn chặn những phản ứng thái quá và thất bại trong làm việc nhóm khi đối mặt với bất kỳ sự số nào trong hàng ngàn lỗi nhỏ khác có thể xảy ra. Tệ hơn nữa, một sự nhấn mạnh thái quá vào vấn đề nhiên liệu cũng có thể tạo ra một điểm mù mới, cũng giống như việc chú trọng về quy trình hạ càng đáp đã làm lu mờ việc theo dõi nhiên liệu.

Hoặc, họ có thể tập trung tìm cách thích ứng với rủi ro thay vì làm giảm thiểu sự cố xảy ra, chấp nhận sự tất yếu của những hỏng hóc cơ khí bất ngờ, và xây dựng các hệ thống linh hoạt để đối phó với những yếu tố bất ngờ đó.

NASA tin rằng việc tổ bay kém thích ứng với các sự kiện không lường trước được bắt nguồn từ nỗ lực kiểm soát và lên kế hoạch cho tất cả mọi thứ của cơ trưởng. Một mình kiểm soát tất cả vấn đề trong một chiếc máy bay là công việc quá phức tạp. Những quán quân của trung tâm điều khiển tác chiến mẫu mực, nơi hàng trăm chuyên gia chen chúc trong một không gian để hỗ trợ việc

liên lạc và thay đổi chiến thuật sao cho thích ứng với hoàn cảnh trong thời gian thực (mà chúng ta sẽ tìm hiểu thêm ở các chương sau), kết luận rằng xây dựng lòng tin và sự giao tiếp giữa các thành viên trong đội còn quan trọng hơn tiếp tục trui rèn các kỹ năng kỹ thuật cụ thể.

Vào tháng Sáu năm 1979, NASA tổ chức một hội thảo ở nơi mà, theo như trí nhớ của những người tham dự, người phát biểu khai mạc đã bắt đầu bài diễn thuyết của mình bằng câu tuyên bố: "Kính thưa các quý vị, máy bay không còn là một vấn nạn nữa."[26]

[26] Mặc dù câu tuyên bố này được cho là của người phát biểu khai mạc ở hội nghị NASA đó, nhưng lại không có bản ghi cụ thể của bài phát biểu. Có thể đây là lời nhận xét được đưa ra một cách không chính thức. Tuy nhiên, câu phát biểu đã trở nên nổi tiếng trong buổi hội nghị và là khẩu hiệu cho những thay đổi sau đó. (TG)

"TRƯỜNG HỌC THANH LỊCH"

Giải pháp, mà sau này được gọi là Quản trị nguồn lực phi hành đoàn (CRM)[27] được phát triển với sự tham vấn của các chuyên gia tâm lý học xã hội, các nhà xã hội học và các chuyên gia khác, tập trung vào động lực, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng giao tiếp và kỹ năng ra quyết định nhóm.

[27] NASA đã tiến hành nghiên cứu về quản lý tài nguyên trong máy bay trong suốt những năm cuối thập niên 1970 và đi đến kết luận gọi là CRM (Crew Resource Management). Cụm từ "Quản trị nguồn lực phi hành đoàn" xuất hiện vào khoảng năm 1986, và đã không được sử dụng chính thức mãi cho đến năm 1993. Tuy nhiên, sự ra đời của chương trình này thường được gán cho sự cố chuyến bay 173. (TG)

Vào năm 1981, hãng United Airlines triển khai chương trình CRM toàn diện đầu tiên. Các buổi hội thảo chuyên sâu của nó yêu cầu người tham gia đoán phong cách quản lý của riêng họ và của người khác. Nó huấn luyện cho cấp dưới dám phát biểu quyết đoán hơn và các cơ trưởng quản lý ít áp đặt hơn, biến mối quan hệ chỉ huy – kiểm soát theo chiều dọc từ cấp trên xuống cấp dưới thành những liên kết giao tiếp mềm dẻo và đa chiều. Giảng viên vắt kiệt sức học viên bằng những bài tập xây dựng đội nhóm. Họ bổ sung vào các chuyến bay mô phỏng và các buổi đào tạo kỹ thuật một chương trình tương tự như khóa huấn luyện BUD/S,

trong đó nhấn mạnh vào sự tin tưởng và mục đích. Đúng như dự đoán, các phi công phản đối điều này. Được đào tạo dựa trên sự thực nghiệm khắc nghiệt trong đào tạo kỹ thuật, họ bác bỏ CRM, gọi nó là "trường học thanh lịch" và "sự lảm nhảm tâm thần".

Nhưng CRM đã thực sự cải thiện mức độ an toàn hàng không.

Năm 1989, một chiếc máy bay khác của hãng United đang trên đường bay đến Chicago thì một động cơ bị gãy và các mảnh vỡ đã phá hủy các hệ thống thủy lực dùng để nâng và hạ cánh liệng – vốn là bộ phận điều hướng của máy bay. Nó giống như là bạn đang đi trên đường cao tốc vào giờ cao điểm và cần lái bị gãy, chỉ khác là họ đang cách mặt đất trên 9.144m. Khả năng gặp phải sự cố kiểu như vậy được cho là hy hữu tới mức không có quy trình an toàn nào được thiết kế riêng cho nó. Nhưng phi hành đoàn trên chuyến bay 232 đã được đào tạo về CRM cùng với một phi công hướng dẫn đang ngồi trong khoang hành khách đã nghĩ ra và thực hiện một kế hoạch nhằm giữ cho máy bay trong tầm kiểm soát bằng cách điều chỉnh lực đẩy chênh lệch và liên tục của hai động cơ còn lại. Không có bộ phận dẫn hướng chính thức và cũng không có kế hoạch nào để xử lý sự cố như vậy, phi hành đoàn xoay xở để máy bay hạ cánh bằng bụng xuống thành phố Sioux, Iowa, bảo toàn mạng sống của 185 trên tổng số 296 người trên máy bay. Khi tái dựng hiện trường trong một máy bay mô phỏng, người ta nhận ra rằng không thể duy trì sự kiểm soát thành công và điều khiển máy bay một cách an toàn vào một đường băng mà chỉ sử dụng lực đẩy động cơ. Sự thật rằng phi hành đoàn đã gần như đạt được sự thành công rất đáng chú ý.

Băng ghi âm trong buồng lái tiết lộ các thành viên phi hành đoàn đang bàn bạc về các quy trình, giải pháp khả thi và phương hướng hành động, cũng như làm thế nào để hạ cánh khẩn cấp và chuẩn bị sẵn sàng cho hành khách. Thông qua quá trình tương tác cao độ này – 31 lượt trao đổi trong mỗi phút – họ đã ứng biến bằng một giải pháp phi thường. Viên phi công chỉ huy, Đại úy Al Haynes, sau đó đã nói: "Nếu chúng tôi không cho phép mọi người cùng đóng góp ý kiến thì chắc chắn chúng tôi đã không làm được điều đó." Bản báo cáo tai nạn đã công nhận CRM và lưu ý rằng các thành viên phi hành đoàn đã thể hiện "vượt quá những mong đợi hợp lý". Cơ quan FAA sau đó yêu cầu bắt buộc đào tạo CRM đối với tất cả các thành viên phi hành đoàn tại Hoa Kỳ.

Đến năm 1991, hơn 90% các thành viên phi hành đoàn được khảo sát cho rằng "Trường học thanh lịch" thực sự hữu ích. Kể từ đó, du lịch hàng không ngày càng phát triển an toàn hơn: Năm 2012 và

2013 ghi nhận số người chết và thương vong thấp nhất kể từ năm 1945 (con số mỗi năm chỉ bằng 1% khách du lịch bằng đường hàng không hiện nay), và thời gian giãn cách giữa các vụ tai nạn hàng không nghiêm trọng tăng dần trong vòng ba thập kỷ. Bước sang thế kỷ XXI, tỷ lệ tai nạn gây tử vong hằng năm ở Bắc Mỹ xấp xỉ ở mức dưới 1/1.000.000 chuyến máy bay khởi hành, mức mà trước đó họ luôn vượt quá.[28] Arnold Barnett, một giáo sư của MIT về môn thống kê và cũng là chuyên gia về an toàn hàng không, khẳng định rằng, từ năm 1960 đến năm 1969, khả năng thiệt mạng do tai nạn hàng không là 1/1.000.000 hành khách. Từ năm 2000 đến năm 2007 rủi ro này đã giảm xuống còn 1/20.000.000, điều này khiến Barnett đi đến kết luận rằng, ngày nay "một đứa trẻ người Mỹ sắp bước chân lên một chiếc máy bay của Mỹ sẽ có khả năng sống sót và trở thành Tổng thống Mỹ cao hơn so với rủi ro không bay tới điểm đến của mình."

[28] Các bộ dữ liệu của những vụ rơi máy bay rất khó để phân tích vì chúng không đủ để tạo thành một kích thước mẫu có ý nghĩa thống kê. Kết quả là, thậm chí những nhà sáng lập ra hệ thống Quản lý Quan hệ Khách hàng CRM cũng rất thận trọng không tạo ra một liên hệ nhân quả trực tiếp giữa tỷ lệ tử vong và tai nạn rơi máy bay đương đại với hệ thống CRM. Như một nhà tiên phong về hệ thống CRM đã viết trong một bài tiểu luận gần đây, để xác định tác động của việc đào tạo "tiêu chuẩn hợp lệ rõ ràng nhất, tỷ lệ tai nạn tính trên 1 triệu chuyến bay, có thể không được sử dụng. Bởi vì tỷ lệ tai nạn tổng thể là quá thấp và chương trình đào tạo hay thay đổi, nên sẽ không thể rút ra những kết luận chắc chắn." Tuy nhiên, phản hồi của phi hành đoàn và các mối quan hệ nhân quả được tìm thấy trong những bằng chứng xác thực cho thấy rõ ràng rằng hệ thống CRM đã đóng một vai trò quan trọng trong việc giảm thiểu con số thương vong. (TG)

Điều này không có nghĩa là các chuyến bay ngày nay gặp phải ít sự cố hơn. Một khi độ phức tạp tăng lên thì có nghĩa là sự cố cũng nhiều hơn. Chứng nhận an toàn vận hành (LOSA), một hệ thống giám sát an toàn bay, kết luận rằng 98% các chuyến bay ngày nay đối mặt với một hoặc nhiều hơn các mối đe dọa mà nếu xử lý sai, có thể dẫn đến thương vong – những mối đe dọa nguy hiểm ngang với sự cố hỏng càng đáp trên chuyến bay 173 – và rằng lỗi do con người chiếm đến 82% các chuyến bay gặp sự cố. Nhưng đối với những phi hành đoàn được đào tạo về cách thích ứng với rủi ro, chứ không chỉ giảm thiểu các khả năng gây rủi ro, điều này không phải là thảm họa. Cũng nghịch lý như sự gia tăng đồng thời giữa tính năng "an toàn bay" và số người tử vong trong hành trình bay đã khiến các nhà phân tích hoang mang trong suốt thập niên

1970, giờ đây chúng ta đang sống trong một thế giới đầy rẫy nguy cơ nhưng chúng ta an toàn hơn bao giờ hết.

Báo cáo tai nạn phân tích thành công của chuyến bay 1549 ghi nhận rằng việc huấn luyện kỹ thuật cho phi hành đoàn của Sullenberger hoàn toàn không liên quan đến các giải pháp mà họ chọn. Ngành hàng không không có quy trình xử lý sự cố hỏng động cơ kép ở độ cao thấp. Đó hoàn toàn là khả năng thích ứng và tương tác của họ; báo cáo đã chỉ ra rằng, điều đó rất quan trọng:

Do những hạn chế về thời gian, họ không thể thảo luận về mọi chi tiết của quá trình ra quyết định; do đó, họ đã phải lắng nghe và quan sát lẫn nhau... [Cơ trưởng] và cơ phó phải làm việc ăn ý với nhau và gần như theo trực giác.

Báo cáo kết luận: "Cơ trưởng công nhận khóa tập huấn CRM của hãng hàng không US Airways đã cung cấp cho ông và cơ phó các kỹ năng và công cụ mà họ cần để nhanh chóng xây dựng một nhóm hành động, giao tiếp cởi mở, chia sẻ mục tiêu chung và làm việc cùng nhau." Sự khiêm tốn của Sullenberger cũng là sự trung thực: Chiếc US Airways 1549 đã được cứu sống không phải do tài trí của riêng người nào, mà nhờ vào khả năng của cơ trưởng, cơ phó và phi hành đoàn chuyến bay hợp tác cùng nhau và cùng hướng về một mục tiêu chung.

CRM đã quá thành công đến mức nhiều chương trình phái sinh khác đã được phát triển cho hàng chục môi trường khác, từ phòng phẫu thuật đến giàn khoan dầu ngoài khơi hay nhà máy điện hạt nhân, tất cả thống nhất bởi một mong muốn chung là chuẩn bị để có thể đối mặt tốt hơn trước sự phức tạp và rủi ro.

Trong lĩnh vực chăm sóc y tế cấp cứu, độ phức tạp gia tăng dẫn đến một nỗ lực thay thế các đội hành động theo mệnh lệnh bằng một nhóm tương tác với nhau. Một báo cáo năm 1966 mang tên "Tử vong và khuyết tật do tai nạn: Căn bệnh bị lãng quên của xã hội hiện đại" quan sát thấy rằng người Mỹ ít có khả năng sống sót sau một vụ tai nạn xe hơi trên đường cao tốc ở Mỹ hơn là một vết thương do súng [trên chiến trường]... Nguyên nhân do đâu? Câu trả lời nằm ở đội phẫu thuật chấn thương quân sự. Các đơn vị y tế trong nước sử dụng các công nghệ tương tự như các đối tác quân sự của họ nhưng lại không cùng cấu trúc phân đội. Các đội phẫu thuật trong nước chỉ tuân theo mệnh lệnh chỉ thị, không khác mấy so với phi hành đoàn chuyến bay của McBroom: Một bác sĩ phẫu thuật chính trực tiếp phẫu thuật cho bệnh nhân với sự hỗ trợ từ các trợ lý làm theo hướng dẫn của vị bác sĩ nọ. Như Tiến sĩ,

bác sĩ phẫu thuật Caterson của Bệnh viện Boston giải thích: "Thường sẽ có một người nào đó – đa phần là đàn ông – đi vào và muốn thống trị hết mọi thứ, và tất cả mọi người sẽ khuất phục trước ý muốn của người đó."

Y học – và đặc biệt là phẫu thuật – nổi tiếng là cái nôi nuôi dưỡng cái tôi. "Có rất nhiều gã hung hăng", Tiến sĩ Carty thừa nhận. "Đó là xử sự thường thấy trong ngành." Trường y cạnh tranh khốc liệt, các chính sách lương thưởng của bệnh viện tư có thể đẩy đến tình trạng giành giật bệnh nhân, chuyện tranh giành địa bàn rất phổ biến và thường thì chính bệnh nhân phải trả giá. Như bác sĩ, nhà văn Atul Gawande từng nói: "Chúng tôi đã đào tạo, tuyển dụng và có chính sách bồi dưỡng các bác sĩ trở thành bọn cao bồi, trong khi những gì chúng tôi mong muốn là một đội hành động vì bệnh nhân." Tuy nhiên lĩnh vực cấp cứu thì khác.

Trong Chiến tranh Việt Nam, các bác sĩ quân y phát hiện ra rằng việc di chuyển bác sĩ phẫu thuật chính ra xa bệnh nhân và xếp anh ta đứng ở đuôi giường trong quá trình hồi sức và theo dõi hậu phẫu cho phép nhiều hoạt động xảy ra cùng một lúc. Thật vậy, điều này khiến bác sĩ phẫu thuật chính trở thành một thành viên trong đội nhóm chung – tạo điều kiện cho những người khác nỗ lực giải quyết vấn đề, chứ không phải chỉ cho họ những gì phải làm.

Trong ngành y cũng như trong ngành hàng không, công nghệ tiến bộ không cho phép bất kỳ cá nhân nào một mình làm chủ công nghệ; khi điều này được nhận ra, đã có một phong trào hướng về "đội điều trị chấn thương đa chức năng" với sự phân chia quyền lực và quyền lãnh đạo cân bằng hơn. Nghiên cứu chỉ ra rằng những thay đổi này giảm một nửa lượng thời gian trung bình cần để bệnh nhân hồi phục hoàn toàn, từ 122 phút xuống còn 56 phút.

Những thay đổi này cuối cùng đã được thừa nhận trở lại trong đội điều trị chấn thương dân sự, và vào năm 1973, chính phủ liên bang đã thông qua Đạo luật Hệ thống Dịch vụ Cấp cứu Y tế (EMS System Act), nâng cao dịch vụ chăm sóc chấn thương hiện đại và khả năng xử lý tình huống của đội hiệu suất cao mà, 40 năm sau, đã cứu rất nhiều người vào buổi chiều tháng Tư hôm đó tại Boston.[29]

[29] Sức mạnh của những đội nhóm như vậy khi đối mặt với những bất ngờ không chỉ thấy ở Bệnh viện Brigham & Women's. Bệnh nhân được theo dõi tại 27 bệnh viện trên khắp khu vực Boston,

trong đó bao gồm năm trung tâm chấn thương cấp một trong bán kính 3,2km của khu vực xảy ra vụ nổ, và hơn 260 người bị thương trong vụ nổ ban đầu, tất cả đều sống sót. (TG)

Không phải ngẫu nhiên mà hệ thống CRM và EMS nổi lên vào cùng khoảng thời gian. Preston Cline, phó giám đốc của các dự án đào tạo lãnh đạo tại trường Đại học Wharton ở Pennsylvania, đã dành nhiều năm nghiên cứu "Các đội đặc nhiệm" (MCTs) – những đội nhỏ nhưng thất bại của họ có thể sẽ dẫn đến những tổn thất về sinh mạng, và có khoảng thời gian hành động thường gấp gáp chỉ trong vòng 10 phút hoặc ít hơn. Cline lưu ý rằng theo ông quan sát, trong số hàng chục đội ngày nay, không có lấy một đội được thành lập trước năm 1950, và hầu hết đều được thành lập trong 30 năm trở lại đây. Quân đội Anh đã được thành lập từ năm 1707 nhưng Lực lượng Đặc nhiệm không quân (SAS) đơn vị hoạt động đặc biệt đầu tiên của nó – mới xuất hiện từ năm 1950[30]; Sở Mật vụ Hoa Kỳ được thành lập vào năm 1865 nhưng chỉ phát triển Đội Phản ứng nhanh bảo vệ Tổng thống trực thuộc Sở vào năm 1979; Hải quân Hoa Kỳ kỷ niệm sinh nhật lần thứ 187 của mình trước khi thành lập Nhóm Triển khai Chiến tranh Đặc biệt Hải quân Hoa Kỳ vào năm 1962.

[30] Lực lượng Đặc nhiệm Không quân (SAS) lần đầu tiên được ra mắt trong Thế chiến II dưới mệnh lệnh của nhà lãnh đạo huyền thoại David Stirling, nhưng sau đó đã bị giải thể và không được tổ chức chính thức như một trung đoàn mãi cho đến năm 1950. (TG)

Sự gia tăng của các nhóm đó phản ánh sự phức tạp ngày càng tăng của thế giới – hay đúng hơn, các chiến thuật đối phó với một thế giới như vậy đòi hỏi khả năng thích ứng cao hơn, và khả năng thích ứng là nét đặc trưng của các đội nhỏ có tương tác hơn là các tổ chức lớn phân cấp trên dưới cụ thể. Bây giờ chúng ta có thể làm những điều mà chúng ta đã quen thuộc – đi từ New York tới Portland, tấn công một tòa nhà, cung cấp dịch vụ chăm sóc chấn thương – nhanh chóng và hiệu quả hơn so với cách đây 50 năm, nhưng làm những điều đó cũng phức tạp và rối rắm hơn, bởi vì chúng nằm ngoài tầm kiểm soát hữu hiệu của một người duy nhất.

"Sự kết hợp giữa tính di động gia tăng, thông tin gia tăng và tác động gia tăng có nghĩa là chúng tôi đã đạt đến đỉnh điểm," Cline lưu ý. "Trước đây, chúng tôi đã có một mô hình lịch sử của sự gián đoạn được tiếp nối bởi sự ổn định – 'cân bằng ngắt' – nhưng hiện nay mô hình đó đã tự tan vỡ. Ngày nay, chúng ta thấy rằng mình đang sống trong một trạng thái cân bằng mới được xác định bởi

sự gián đoạn liên tục. Điều này tạo ra những vấn đề mà chỉ các đội nhiệm vụ khẩn cấp MCT mới có thể giải quyết."

Đối với chuyến bay United 173 và chuyến bay US Airways 1549, sự khác biệt giữa một mặt là "mệnh lệnh và kiểm soát" và mặt khác là "thích ứng và cộng tác", là sự khác biệt giữa thành công và thất bại. Sự gia tăng của các đội trong những môi trường phức tạp đa dạng – từ các hoạt động đặc biệt đến hoạt động chăm sóc chấn thương – chứng tỏ khả năng của họ để phát triển mạnh giữa các loại thách thức mà Lực lượng Đặc nhiệm của chúng tôi phải đối mặt.

Chúng tôi đã trui rèn những đặc điểm như niềm tin và mục đích ở cấp độ đội nhóm, nhưng tổ chức lớn của chúng tôi thì ngược lại – nó là một đội quân cổ điển. Bởi vì Lực lượng Đặc nhiệm của chúng tôi được sử dụng để xóa nhòa ranh giới và điều chỉnh các luồng quan điểm, cấu trúc mạng lưới AQI đã khiến chúng tôi bối rối. Chúng tôi mất quá nhiều thời gian để nhận ra những gì mình đang chứng kiến: Các nhóm nhỏ kết nối với nhau có thể phóng đại thành quy mô của một tổ chức hoàn chỉnh. Không có điểm nào trong số các yếu tố cá nhân của AQI tốt hơn so với chúng tôi, nhưng điều đó không quan trọng; một đội, không giống như một đội quân thông thường, không phải là tổng của các bộ phận của nó. Thậm chí khi các nút thắt của họ đã lỏng lẻo, mạng lưới của họ vẫn rất mạnh mẽ.

Bây giờ chúng tôi đã hiểu ra, thách thức của chúng tôi là tìm cách để định hình lại cấu trúc của chính mình nhằm tạo ra thể thống nhất cho đội nhóm trong một tổ chức có hàng nghìn đội nhóm nhỏ.

TÓM LƯỢC

♦ Khác biệt về cấu trúc cơ bản đã phân biệt giữa đội quân và đội nhóm. Đội quân hoạt động dựa trên sự dự đoán theo lối đơn giản hóa, và rất giỏi trong việc thực hiện hiệu quả các quy trình đã được vạch kế hoạch sẵn. Đội nhóm kém hiệu quả hơn, nhưng khả năng thích ứng tốt hơn.

♦ Sự kết nối niềm tin và mục đích thấm nhuần vào các đội nhóm với một khả năng giải quyết vấn đề mà một cá nhân quản lý không bao giờ có thể dự đoán được – giải pháp của họ thường là kết quả của các tương tác từ dưới lên, chứ không phải các mệnh lệnh được ban hành từ trên xuống.

♦ Trong những thập kỷ gần đây, các đội nhóm đã nở rộ trên những lĩnh vực trước đây bị chi phối bởi các đội quân nhằm đáp ứng các tình huống phức tạp mang tính chiến thuật ngày càng tăng cao.

♦ Khả năng thích ứng của các nhóm trong Lực lượng Đặc nhiệm là một khởi đầu giá trị nhưng chúng tôi sẽ phải tạo lập được sự thích ứng tương tự trên một quy mô lớn hơn nhiều.

Chương 6
NHÓM CỦA NHIỀU NHÓM

Trên một sân bay tại Cộng hòa Krasnovia – một quốc gia Đông Á[31] nhỏ bé, hơn 30 nhà ngoại giao Mỹ đang ngồi trên một chiếc máy bay. Họ đã ngồi như thế với những đôi tay bị trói chặt trong suốt 24 giờ.

[31] Một trong số những quốc gia hư cấu để quân đội Hoa Kỳ tổ chức diễn tập chiến đấu. (BTV)

Những tên khủng bố trên máy bay đang yêu cầu nước Mỹ phóng thích 12 thành viên trong nhóm của chúng – những kẻ đã bị bắt giữ và tống giam trong vụ nổ bom từ bốn năm trước tại Pakistan. Tên cầm đầu tuyên bố: Nếu nước Mỹ không thực hiện theo yêu cầu, con tin đầu tiên sẽ bị chúng sát hại trước giờ trưa.

Cuộc thương thuyết đang diễn ra theo chiều hướng xấu. Chính phủ Krasnovia, vốn không thân thiết với Mỹ, đã tuyên bố họ không thể can thiệp gì trong vụ này.

Ở độ cao hàng nghìn mét phía trên bờ tây Thái Bình Dương, một đội Biệt kích Hải quân SEAL nhảy ra khỏi chiếc máy bay C17 đã tắt sáng, dù của họ bung ra trong đêm tối. Lúc này là 12 giờ 20 phút, vừa qua nửa đêm 20 phút. Đội SEAL đáp xuống mặt nước, tập hợp bên những con thuyền được thiết kế đặc biệt, leo lên và bắt đầu di chuyển nhanh qua vùng biển dữ để tiếp cận mục tiêu.

Trong khi đó, trên máy bay, một con tin, một cán bộ ngoại giao mắc bệnh tiểu đường, bắt đầu có dấu hiệu bị sốc. Hai nạn nhân lớn tuổi khác cũng đang phát sốt và nôn mửa – đây là chuyến công tác cuối cùng của họ trước khi nghỉ hưu. Nếu không bị sát hại bởi những kẻ khủng bố, có vẻ như một vài người Mỹ trên máy bay cũng không thể trụ thêm 24 giờ nữa.

Vài giờ sau khi đội SEAL thả người, 30 lính biệt kích và bốn lính cứu hộ đặc nhiệm của Không lực Hoa Kỳ đang bò trườn bằng đầu gối và khuỷu tay trên nền đá dăm của sân bay. Những miếng đệm đầu gối và khuỷu tay hầu như vô tác dụng. Một vài lính biệt kích trẻ tuổi, đang ở giai đoạn có thể lực và khả năng chống chọi tốt nhất, cũng phải chịu đựng những cơn đau rõ rệt khi trườn đi để loại bỏ các chướng ngại vật trên đường băng và đường lưu thông, đồng thời được lắp đặt hệ thống đèn hồng ngoại. Sử dụng kính nhìn xuyên đêm, lính biệt kích có thể nhìn thấy toàn bộ đường bay; nhưng nếu nhìn bằng mắt thường, người ta sẽ chỉ thấy màn đêm tối om. Trong vòng vài phút, các thành viên khác của đội tiền trạm đi xe phân khối lớn áp sát chiếc máy bay mà nhóm lính biệt kích đang tiếp cận, họ đã hoàn tất việc khảo sát sân bay và xác nhận tất cả đã sẵn sàng. Những người lính truyền lệnh qua radio.

Khi có hiệu lệnh, chiếc phi cơ MC-130 màu xám đậm – một loại máy bay thi hành nhiệm vụ đặc biệt của dòng máy bay vận tải "Hercules"[32] – hạ thấp độ cao xuyên qua những đám mây, hạ cánh trong đêm và nhanh chóng di chuyển về địa điểm đã được xác định trước.

[32] Máy bay Lockheed C-130 Hercules là máy bay vận tải cỡ lớn, bốn động cơ, được các lực lượng quân sự Hoa Kỳ sử dụng trong 50 năm qua. (TG)

Thêm vài máy bay nữa xuất hiện cùng với chiếc Hercules, tiếng gầm của động cơ hòa lẫn nhau. Khi bánh xe vừa chạm đất, trước cả khi máy bay dừng hẳn, đội biệt kích đã hạ thang máy bay. Những chiếc xe tải Land Rover đã được thiết kế lại, chứa đầy súng máy, bắt đầu di chuyển đến những điểm khác nhau trong sân bay. Tới 3 giờ 22 phút, họ đã chiếm được các điểm mục tiêu.

Vũ điệu của những con búp bê Nga vẫn tiếp tục khi đám phi cơ nhỏ hơn bắt đầu xuất hiện từ phía sau những chiếc MC-130. Cánh quạt của máy bay lên thẳng đặt đúng vị trí, động cơ trực thăng kêu ồn ã, hòa âm với tiếng cánh quạt máy bay xoay tít trong không trung. Phi cơ MD-500 nhỏ gọn với tên gọi "Chim Nhỏ" đã sẵn sàng để cất cánh. Bốn máy bay khu trục, được vũ trang súng nòng xoay đầu đạn 5,56mm và tên lửa mang đầu đạn 7cm, dẫn đầu đội hình. Thêm sáu máy bay khu trục khác bay theo, trên mỗi máy bay đều có bốn người lính cứu hộ đặc nhiệm đeo kính nhìn xuyên đêm, đang ngồi trên hàng ghế có hình dáng giống ghế băng lắp phía ngoài thân máy bay. Đến 3 giờ 51 phút, vũ khí sẵn sàng, đôi chân thả giữa không trung, các sĩ quan chỉ huy của Lực lượng Đặc biệt Lục quân Hoa Kỳ tiếp đất từ độ cao ngang ngọn cây.

Bên trong chiếc máy bay kia, những tên khủng bố bắt đầu nổi điên. Thức ăn cạn dần và chúng chưa từng nghĩ nhiệm vụ lần này sẽ kéo dài đến vậy. Hai tên khủng bố lôi một nhà ngoại giao cấp cao ra khỏi ghế và đánh ông này bằng báng súng, khiến ông gãy một chiếc xương sườn. Ngay khi nhà ngoại giao đổ gục xuống sàn, có những tiếng nổ, tiếp theo là tiếng súng. Các con tin nghĩ rằng thời khắc họ bị sát hại đã đến.

Thời khắc đã đến, nhưng không phải như những gì họ nghĩ. Giữa tiếng la hét và tiếng súng, lính đặc nhiệm của Lực lượng Đặc biệt Lục quân Hoa Kỳ di chuyển lên lối đi giữa máy bay để tiếp cận những kẻ bắt cóc con tin. Những kẻ khủng bố, vẫn đang phân vân giữa một bên là ham muốn sát hại con tin và một bên là thoát thân trước cuộc tấn công bất ngờ, cuối cùng đã không kịp thực hiện hành động nào và bị tiêu diệt.

Đến 4 giờ 35 phút, nhiệm vụ hầu như đã hoàn thành. Những hành động dường như không liên quan tới nhau của các lực lượng thực chất chính là nhiều mảnh ghép trong một chiến dịch tinh vi lớn hơn. Đội Biệt kích Hải quân SEAL đã chiếm được tháp điều khiển nơi người Krasnovia đặt ra-đa phòng không. Sau khi tắt ra-đa, lính đặc nhiệm SEAL đã mở hành lang cho máy bay của Mỹ bay vào không phận mà không bị phát hiện. Vài phút sau, những chiếc máy bay MC-130 đã lợi dụng lỗ hổng ra-đa, để lính biệt kích có thể kiểm soát sân bay và xác lập địa điểm để Lực lượng Đặc biệt Lục quân Hoa Kỳ bắt đầu nhiệm vụ giải cứu.

Đó là một màn trình diễn ăn khớp, chính xác trên mặt đất, tuyệt vời như một vũ điệu. Mỗi một khâu trong chiến dịch được thực hiện đồng bộ, trong khoảng thời gian chính xác tuyệt đối. Trong toàn bộ quá trình nhiệm vụ diễn ra, một nhóm người của Lực lượng Đặc nhiệm luôn giám sát hoạt động của động cơ chạy dầu từ một tàu chở hàng của Hải quân Hoa Kỳ, đậu cách bờ khoảng vài dặm. Sau vài giờ đồng hồ, họ sẽ ra lệnh "kết thúc bài tập" và chuẩn bị thu dọn cho chuyến trở về Mỹ.

Một tuần dài mệt mỏi, nhưng không có bất kỳ sự kiện nào là có thật. Tất cả các hành động trên đều thuộc chương trình huấn luyện để tăng cường khả năng thực thi những nhiệm vụ chống khủng bố phức tạp nhất, ở bất kỳ nơi nào trên thế giới. Chương trình huấn luyện cực kỳ ấn tượng, giống như một dàn hợp xướng hoàn hảo. Nhưng vào đầu thế kỷ XXI, nó hầu như không thể hiện được đúng bản chất của những nhiệm vụ mà chúng tôi phải thực hiện ở Iraq, Afghanistan hay ở bất kỳ nơi nào để chống lại Al Qaeda.

Kể từ khi được thành lập, Lực lượng Đặc nhiệm đã tổ chức chương trình huấn luyện định kỳ, trong đó lính đặc nhiệm phải chiến đấu chống lại đạo quân Krasnovia và những kẻ thù giả tưởng khác, để hoàn thiện khả năng thi hành các nhiệm vụ như chiến dịch Móng vuốt Đại bàng. Từ quý này sang quý khác, năm này sang năm khác, không ngừng nghỉ, những giải pháp tinh vi dành cho các tình huống tưởng như bất khả thi đã được phát triển, lên kế hoạch, tổng duyệt, tập luyện và triển khai trên toàn thế giới.

Các chiến dịch tương tự như chiến dịch chống lại người Krasnovia cần huy động tất cả các bộ phận trong lực lượng, kế hoạch tác chiến áp dụng tư duy "bộ máy đồng hồ" đơn giản hóa và được triển khai từ trên xuống. Đặc nhiệm SEAL chiếm một mục tiêu, lính biệt kích chiếm giữ mục tiêu khác, Lực lượng Đặc biệt Lục quân Hoa Kỳ giải cứu con tin. Mặc dù tất cả các nhóm đều nỗ lực để hướng tới mục tiêu cuối cùng, song hầu như không có sự tương tác nào giữa các nhóm trong suốt quá trình thực hiện chiến dịch. Mỗi đơn vị tác chiến đều cho rằng nhóm của họ có khả năng thích ứng cao, nhưng ở cấp độ tổng thể, toàn bộ Lực lượng Đặc nhiệm hướng đến các chiến dịch phức tạp, có thể vận hành chính xác như một cỗ máy.

Chúng tôi luôn có các kế hoạch dự phòng để luyện tập nhưng khả năng linh hoạt trong các kế hoạch này thường rất hạn chế.

Nếu như những mối đe dọa chúng tôi gặp phải trong thế giới thực giống như Móng vuốt Đại bàng – nơi khủng hoảng hình thành dần dần, bùng phát tại một thời điểm duy nhất và có thể dự đoán trước – thì những kế hoạch kể trên có lẽ đã giúp ích cho chúng tôi rất nhiều. Sau nhiều năm đào tạo, chúng tôi đã sẵn sàng để đối mặt với các cuộc khủng bố bắt giữ con tin kiểu Iran – hay là Krasnovia. Nhưng đến năm 2004, các nguy hiểm kiểu như người Krasnovia mang lại chỉ còn là những mối nguy giả tưởng, giống như chính quốc gia hư cấu ấy. Chúng tôi phải đọ sức với kẻ thù trong một môi trường rộng lớn hơn, với đặc tính phụ thuộc lẫn nhau, tốc độ và khó lường. Và chúng tôi đã luôn tự chìm đắm trong tính hiệu quả ngụy tạo. Mỗi khi tập luyện, chúng tôi đều khẳng định Biệt kích Hải quân SEAL cực kỳ thiện chiến trong các nhiệm vụ trên biển, Lực lượng Đặc biệt Lục quân Hoa Kỳ là đội quân thiện xạ nhất trong lĩnh vực giải cứu con tin và lính biệt kích luôn xuất sắc trong việc chiếm giữ sân bay. Cứ như thế, chúng tôi cho rằng lực lượng của mình không thể bị đánh bại. Lẽ ra, chúng tôi nên hiểu biết nhiều hơn.

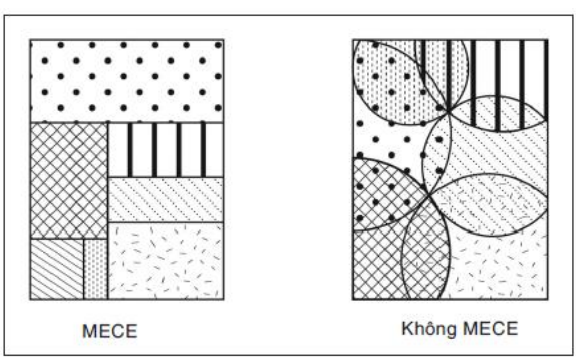
Khi là một nhóm độc lập, trong mỗi nhóm đều có sự liên kết theo

chiều ngang, được gây dựng bởi sự tin tưởng và ý thức về một mục tiêu chung. Nhưng mối liên kết duy nhất từ bên ngoài có ý nghĩa với mỗi nhóm lại phát triển theo chiều dọc, kết nối nó với siêu cấu trúc chỉ huy, giống như các công nhân trong một dây chuyền lắp ráp. Giữa các nhóm không có những mối quan hệ gắn kết. Và các nhóm đều có những định nghĩa rất hẹp về mục tiêu: Hoàn thành một nhiệm vụ hay hoàn tất việc phân tích thông tin tình báo chứ không phải mục đích chung là đánh bại AQI. Với mỗi đơn vị, chiến tranh đối với họ là các nhiệm vụ như dành riêng cho đội của họ, như trong sơ đồ tổ chức; họ có cuộc chiến đấu trong tòa tháp đóng kín của riêng họ. Sự chuyên nghiệp hóa đã từng khẳng định hiệu suất đáng kinh ngạc nay đã trở thành vật cản khi đối diện với thế giới thực khó lường.

MECE

Có một thuật ngữ quen thuộc mà giới tư vấn thường sử dụng, là MECE, tên gọi viết tắt của những chữ cái đầu tiên trong cụm từ "loại trừ lẫn nhau nhưng vẫn đảm bảo tính tổng thể"[33]. Phương pháp MECE sẽ chia nhỏ các đối tượng, ví dụ như khách hàng, thành các nhóm phân loại không trùng lặp nhưng khi hợp lại thì bao quát tất cả. Khách hàng có thể được phân loại thành "khách hàng trả tiền" và "khách hàng không trả tiền". Khách hàng nào cũng sẽ rơi vào một trong các nhóm này, và họ chỉ xuất hiện trong một nhóm duy nhất. Phương pháp MECE là cách quản lý, phân chia chặt chẽ và hiệu quả. Nhưng không phải lúc nào cũng là cách hiệu quả để tổ chức con người.

[33] Nguyên văn: mutually exclusive and collectively exhaustive. (BTV)



Hình 7

Sơ đồ tổ chức cổ điển là một cấu trúc MECE chặt chẽ. Những mối liên kết quan trọng phát triển theo chiều dọc giữa các công nhân

và người quản lý. Phó chủ tịch phụ trách chiến lược marketing của một công ty xe hơi tại Bắc Mỹ sẽ lo lắng về mối quan hệ của mình với CEO – người mà anh ta trực tiếp báo cáo công việc, nhưng có lẽ anh ta chẳng quan tâm lắm tới mối quan hệ với phó chủ tịch tại văn phòng Đông Nam Á; cũng giống như một công nhân lắp bánh xe trong dây chuyền sản xuất của công ty đó sẽ chỉ quan tâm tới việc làm theo các chỉ dẫn từ người quản lý của cô, chứ không quan tâm tới người công nhân vặn ốc vít ở bộ phận thiết bị lái. Nhiệm vụ của hai vị phó chủ tịch hay hai công nhân lắp ráp ô tô được phân chia rất rõ ràng, và được thiết kế để tồn tại độc lập với nhau – họ không cần quen biết nhau, họ cũng không cần nói chung một ngôn ngữ, họ không cần sự tương tác ăn khớp với nhau. Chuỗi mệnh lệnh kinh điển trong quân đội, hệ thống cấp bậc trong các tập đoàn hay phi hành đoàn của Cơ trưởng McBroom là các mô hình MECE thuần túy: Nhà lãnh đạo lập kế hoạch và phân công nhiệm vụ từ trên xuống và tất cả những người khác ở đúng vị trí của họ.

Hãy hình dung một đội bóng áp dụng phương pháp MECE, bạn sẽ được chứng kiến một cảnh rất hài hước: Cầu thủ không quan tâm tới các cầu thủ khác và cả trái bóng, mắt họ mải gắn chặt vào vị huấn luyện viên, chờ đợi từ vị này những mệnh lệnh chính xác. Trong một trận bóng bất kỳ, người huấn luyện viên có thể biết những cách chơi hiệu quả hơn so với tất cả những gì các cầu thủ có thể thực hiện trong bầu không khí căng thẳng của trận bóng. Nhưng vị huấn luyện viên không thể nào dự đoán chính xác trận bóng sẽ diễn biến như thế nào, và không thể nào đưa ra những hướng dẫn trực tiếp, cùng nhịp độ chính xác với trận đấu, đủ để các cầu thủ có thể thực hiện đồng bộ theo hướng dẫn (kể cả nếu cầu thủ có thể ngay lập tức nhìn ra chiến thuật).

Đội bóng sẽ hoạt động tốt hơn nếu họ có khả năng chơi ứng biến như một đội thống nhất, dựa vào cả chuyên môn (các thủ thành hầu như sẽ luôn cắm ở khu vực gần gôn, các tiền đạo hầu như sẽ không đứng ở vị trí này) và các trách nhiệm chồng chéo nhau (mỗi cầu thủ có thể thực hiện nhiệm vụ của người khác trong tình huống khẩn cấp) cũng như sự thông thuộc các thói quen và phản xạ của đồng đội đến mức họ có thể linh cảm được phản xạ của nhau. Những nhóm xuất sắc nhất – giống như ba tay súng bắn tỉa trên tàu Bainbridge – biết rõ người huấn luyện viên (hay vị chỉ huy, người quản lý) của họ tin tưởng nơi họ, và tin vào việc chính họ sẽ tiếp tục giao phó niềm tin nơi những người khác. Những mối liên kết dựa trên sự tin tưởng, phản MECE, phát triển theo chiều ngang và sự chồng lấn các mục tiêu giúp các thành viên của nhóm hành động đúng.

Trong những tổ chức có cấu trúc chặt chẽ kiểu MECE, hoạt động của các nhóm vẫn có sự lộn xộn. Yếu tố kết nối xuất hiện ở khắp mọi nơi, và hiện tượng chồng lấn cũng vậy: Các thành viên trong nhóm không chỉ di chuyển trong khu vực chuyên môn của họ, thay vào đó, họ thường xuyên di chuyển trên toàn bộ sân chơi. Niềm tin và mục đích là hai yếu tố không mang lại hiệu suất cao: Để hiểu về đồng nghiệp của bạn một cách sâu sắc và có được cái nhìn tổng quan về toàn bộ hệ thống là việc cực kỳ mất thời gian; việc chia sẻ trách nhiệm sẽ dẫn tới sự dư thừa. Nhưng chính sự chồng lấn và dư thừa – những yếu tố không hiệu suất – sẽ làm tăng khả năng thích ứng và tính hiệu quả của các nhóm. Các nhóm xuất sắc không phải là "những cỗ máy kỳ diệu", chính xác hơn, họ là "những cơ thể kỳ diệu".

Các nhóm nhỏ chuyên thi hành nhiệm vụ của Lực lượng Đặc nhiệm hiểu rất rõ những điều này. Trong đơn vị của mình, họ tin tưởng lẫn nhau, hiểu rõ và chia sẻ một mục đích chung. Họ có khả năng thích ứng và phản xạ tức thì, đầy sáng tạo, trước những tình huống bất ngờ. Nhưng tất cả những đặc tính đó không còn khi cả nhóm phải hoạt động bên ngoài không gian khép kín của họ.

Tháng Mười năm 2013, ngay khi vừa nhận nhiệm vụ chỉ huy Lực lượng Đặc nhiệm, tôi đã kiểm tra cơ sở tình báo tại căn cứ Sân bay quốc tế Baghdad (BIAP)[34]. Tên gọi "cơ sở tình báo" nghe có vẻ ấn tượng hơn nhiều so với thực tế. Đó là một ngôi nhà nhỏ, bên trong được chia ra thành nhiều ô nhỏ để tạm giam những kẻ tình nghi do lực lượng bắt giữ được sau những trận đột kích, một phòng hỏi cung và khu văn phòng cũ nát.

[34] Sân bay BIAP từng được đặt tên theo tên của kẻ độc tài Iraq - Saddam Hussein - trước khi ông ta bị lật đổ. (TG)

Trong khi đi xung quanh hỏi thăm tình hình để hiểu về lực lượng, tôi mở cánh cửa nhà kho và nhìn thấy bên trong có hàng chồng túi nhựa và bao bì, cao tới 1,2m, chứa đựng các vật chứng mà đội tiền tuyến đã mang về. Những chiếc túi nằm chất đống ở đó, đóng kín bưng.

Hóa ra mỗi khi các nhóm thực thi nhiệm vụ như SEAL hay Lực lượng Đặc biệt Lục quân Hoa Kỳ nắm giữ được thông tin trong các cuộc công kích, họ sẽ ném tất cả đồ vật – tài liệu, CD, máy tính, điện thoại – vào trong các bao đựng cát, túi đựng rác hay bất kỳ thứ gì họ có, gắn một thẻ tên hoặc thậm chí dán luôn một tờ giấy ghi chú lên trên vỏ bao. Sau đó, họ ném tất cả những túi đó lên máy bay chở về Baghdad, cùng với thư từ, những thứ không cần

dùng đến, đôi khi cùng với cả những kẻ tình nghi quan trọng. Phải mất nhiều giờ đồng hồ[35], những chiếc túi mới được chở tới nơi, và những tờ giấy ghi chú viết vội không bao giờ cung cấp đủ thông tin cho các chuyên gia tại căn cứ phân tích, và thậm chí khi đến nơi, nhiều tờ giấy ghi chú đã rơi vãi đâu đó dọc đường.

[35] Vài giờ đồng hồ có vẻ không phải một thời gian quá dài, nhưng so với tốc độ tia chớp mà các nhóm AQI thực hiện hành động, vài giờ đồng hồ tương đương với cả thế kỷ. (TG)

Người giám sát căn cứ cố gắng giải thích cho tôi rằng vì không có người phiên dịch chuyên trách nên anh ta chỉ có thể nhờ người phiên dịch của phòng hỏi cung khi họ có thời gian rảnh rỗi, và thường thì họ không mấy khi rảnh rỗi. Giống như trái cây chín bị bỏ rơi ngoài nắng nóng, thông tin tình báo trở thành vật phẩm ôi thiu nhanh chóng. Khi những chiếc túi được mở ra, hầu hết thông tin đã trở nên vô giá trị: Các cơ sở của AQI đã dời đi hoặc họ đã thay đổi kế hoạch. Tấm bản đồ chỉ dẫn tới nơi ẩn náu của Saddam Hussein có thể nằm giữa những đống giấy tờ đó mà chúng tôi không bao giờ biết tới.

Những người lính đặc nhiệm, vốn cực kỳ lão luyện trong vai trò chuyên môn nhưng hầu như không có hiểu biết cơ bản nào về phân tích thông tin tình báo, không biết trước kiểu thông tin nào có ý nghĩa, bối cảnh nào có liên quan hoặc những tài liệu như thế nào cần được chuyển về cơ sở ngay lập tức hay có thể chờ để chuyển về sau. Với rất nhiều lính đặc nhiệm, đội ngũ phân tích thông tin tình báo chỉ là một chiếc hộp đen hút mọi dữ liệu mà họ phải rất khó khăn mới lấy được và luôn đưa ra những phân tích muộn màng, đáng thất vọng. Họ không hề quen biết các chuyên gia phân tích và chỉ coi đội ngũ phân tích thông tin là đội hoạt động ngoài rìa. Lính đặc nhiệm muốn giữ lại tài liệu và trao cho những thành viên trong đội của họ – những người không có nhiều chuyên môn và nguồn lực phân tích bằng, nhưng thân quen với họ, và hy vọng rằng sau một vài ngày được đào tạo cách phân tích, họ có thể rút ra từ những tài liệu đó những thông tin giá trị nhất định. Như trong chuyến bay 173, mọi người đều làm đúng phận sự của mình, nhưng không có ai kiểm tra đồng hồ nhiên liệu.

Từ phía nhóm phân tích thông tin, các chuyên gia phân tích đều tức giận bởi chất lượng nghèo nàn và sự chậm trễ của đống tài liệu mang về. Vì không được biết thông tin chi tiết về các cuộc đột kích nên họ hầu như không biết đội lính thực thi cần những gì. Đối với họ, nhận được một chiếc máy điện thoại di động hay một mẩu giấy nhem nhuốc cũng chỉ là được giao thêm nhiệm vụ từ

người quản lý trực tiếp của mình. Rất nhiều chuyên gia phân tích coi đội lính đặc nhiệm là những người kiêu ngạo và thiếu hiểu biết về phân tích thông tin tình báo: Họ chỉ là công cụ phá cửa và không thể hiểu được giá trị của cuộc chiến thông tin. Trong mắt đội ngũ chuyên gia phân tích, cánh đặc nhiệm đang tham gia một cuộc chiến sai lầm, còn đội đặc nhiệm cũng có cách nhìn tương tự đối với nhóm chuyên gia phân tích.

Các nhóm hoạt động độc lập với nhau – giống như các công nhân trong một nhà máy có hiệu suất cao – trong khi họ phải cố gắng để đuổi kịp nhịp độ của một môi trường với các yếu tố luôn phụ thuộc lẫn nhau. Bản thân chúng tôi luôn hiểu rằng: Việc phân tích thông tin tình báo về đường dây liên lạc và các chiến dịch của AQI chắc chắn sẽ ảnh hưởng tới những gì mà đội đặc nhiệm của chúng tôi nhìn thấy trên chiến trường, còn các chi tiết về cuộc chiến đó sẽ thể hiện những dữ kiện về bối cảnh rất có giá trị đối với các chuyên gia phân tích. Nhưng các yếu tố đó trong tổ chức của chúng tôi lại không thể giao tiếp được với nhau.

Buổi tối hôm đó, tôi đứng bên một chiếc bảng trắng cùng người cộng sự để thảo luận vấn đề này. Tôi vẽ hình đồng hồ cát để minh họa khoảng cách trong tổ chức và mối quan hệ giữa các nhóm: Nhóm tiền tuyến được minh họa ở phía trên của chiếc đồng hồ cát và đội phân tích thông tin ở phía dưới. Tôi đặt bàn tay lên nửa dưới của hình đồng hồ cát và hỏi: "Nếu tôi bỏ nửa dưới này đi thì có ảnh hưởng gì tới nhóm tuyến trên không?" Câu trả lời là không. Cả hai nhóm đều thực hiện rất tốt những việc họ biết, nhưng điểm kết nối hai nhóm lại với nhau lại là điểm tắc nghẽn.

Những chiếc túi đựng vật chứng không được mở ra chỉ là một ví dụ mang tính biểu tượng cho một vấn đề đáng lo ngại hơn. Chúng tôi có thể giải quyết vấn đề này bằng cách sắp xếp thứ tự ưu tiên cho việc gửi và xử lý thông tin. Nhưng làm vậy cũng giống như sử dụng quy trình kỹ thuật cụ thể áp dụng khi động cơ hạ cánh bị lỗi cho tình huống của chuyến bay 173. Trong viễn cảnh tốt nhất, chúng tôi cũng chỉ có thể giải quyết được một vấn đề riêng lẻ; còn trong tình huống xấu nhất, chúng tôi có thể chỉ đẻ thêm ra công việc giấy tờ, khiến mọi việc diễn ra chậm hơn, và khi tình hình thay đổi, chúng tôi sẽ về lại vạch xuất phát. Điểm tắc nghẽn tồn tại không phải vì thiếu sự chỉ đạo từ trên, mà vì thiếu sự hợp nhất.

Để khắc phục điểm tắc nghẽn này, chúng tôi cần thay đổi hệ thống quản lý và văn hóa tổ chức đã sản sinh ra nó. Ngay khi chúng tôi quan sát tổ chức của mình từ góc độ cấu trúc nhóm – tìm ra khâu yếu kém theo những mối liên kết theo chiều ngang,

hơn là tìm kiếm các khả năng mới cho việc lập kế hoạch từ trên xuống – những điểm nghẽn tương tự xuất hiện ở tất cả các mối nối giữa các nhóm đơn lẻ. Chúng tôi gọi những điểm nghẽn này là "ánh lửa chập chờn".

Văn hóa phân tầng và khép kín đã ăn sâu trong toàn bộ Lực lượng Đặc nhiệm. Mặc dù tất cả các đơn vị đều đóng quân cùng một nơi, họ chỉ thực sự sống trong khu vực có "đồng loại" của mình, một số nhóm còn sử dụng các phòng tập thể thao riêng, các đơn vị kiểm soát quyền tiếp cận khu vực lập kế hoạch của họ, và mỗi "bộ lạc" lại có một thương hiệu riêng về phức cảm tự tôn[36] đầy ngạo nghễ của riêng họ. Các nhóm miễn cưỡng chia sẻ nguồn lực với nhau. Như vậy, các đơn vị lực lượng của chúng tôi tồn tại bên cạnh nhau nhưng rõ ràng họ là những đường thẳng song song.

[36] Phức cảm tự tôn: Là một hiện tượng trong tâm lý học, chỉ những người tỏ ra mình hơn người để che giấu sự tự ti bên trong của mình. (BTV)

Tình trạng "ánh lửa chập chờn" còn diễn ra kinh khủng hơn giữa Lực lượng Đặc nhiệm và các tổ chức đối tác của chúng tôi: CIA, FBI, NSA và các đơn vị quân đội truyền thống mà chúng tôi phải phối hợp tác chiến. Đầu tiên, đại diện đến từ các tổ chức này sống trong các cỗ xe riêng và họ có rất ít khả năng tiếp cận khu vực đóng quân của chúng tôi. Dưới cái mác an ninh, những bức tường chắn vật lý này ngăn không cho các giao tiếp hằng ngày diễn ra, dẫn tới sai lệch thông tin và mất niềm tin. Đơn cử như NASA đã từng từ chối cung cấp cho chúng tôi dữ liệu thô về những tín hiệu họ bắt lén được, kiên quyết cho rằng họ phải tự xử lý thông tin và chỉ gửi cho chúng tôi báo cáo tóm tắt, và quy trình này thường sẽ kéo dài vài ngày. Họ không cố tình gây khó dễ; quy định nội bộ của họ đã nói rõ chỉ người của họ mới có thể đọc những dữ liệu do họ thu thập được một cách chính xác và hiệu quả. Việc cung cấp dữ liệu thô sẽ dẫn tới khả năng đọc dữ liệu sai và kéo theo những hậu quả ghê gớm khác. Tuy nhiên, kết quả phân tích chính xác, tinh gọn cho biết nơi kẻ thù đã ở từ ba ngày trước không thể giúp chúng tôi chặn đứng việc các chiến binh nước ngoài tham gia đánh bom tự sát.

Cho tới khi nào khắc phục được "ánh lửa chập chờn", chúng tôi mới thực sự hoạt động hiệu quả. Chúng tôi cần các đội thi hành thu thập, tổ chức và chuyển thông tin theo từng đợt về Baghdad, Tampa và Washington. Các chuyên gia phân tích ở đó sẽ phải kiểm tra dữ liệu và truyền đạt kết luận tới nhóm thực thi ban đầu, để họ có thể thực hiện các hành động tiếp theo. Đồng thời, chúng

tôi cần truyền các kết luận liên quan tới hàng ngàn người trong tổ chức; và chúng tôi cần các cấp quản lý cao hơn phải điều chỉnh chiến dịch và tái phân phối nguồn lực dựa trên các kết quả phân tích đó. Tất cả những hoạt động trên chỉ được phép diễn ra trong vài giờ đồng hồ, chứ không phải hàng tuần, và mỗi tình huống sẽ khác với những tình huống xảy ra trước đó.

Chúng tôi phải tìm ra cách để toàn bộ tổ chức, trên cương vị một khối tổng thể, xây dựng được sự kết nối đan chéo mà các nhóm nhỏ của chúng tôi đã làm được một cách nhuần nhuyễn.

Hoàn cảnh của chúng tôi mang tính chất đặc thù nhưng vấn đề mà chúng tôi đối mặt thì không. Mặc dù mô hình đội nhóm đã và đang nở rộ ở nhiều tổ chức thuộc các lĩnh vực khác nhau, từ y tế cho tới hàng không, nhưng hầu như tất cả đều chỉ diễn ra trong khuôn khổ của các cấu trúc mang xu hướng đơn giản hóa ở quy mô rộng lớn hơn, và chính điều này đã giới hạn khả năng thích ứng của các nhóm.

Khi cứu chữa cho các nạn nhân trong vụ đánh bom ở Boston, Bệnh viện Brigham & Women's đã phục hồi được (thay vì cắt cụt) các chi bị thương với tỷ lệ cao hơn rất nhiều so với các bệnh viện khác, mặc dù các bệnh nhân được đưa vào đây có tỷ lệ bị thương trung bình cao nhất[37]. Sau vụ đánh bom, trong một bài viết chung với các đồng nghiệp khác, hai bác sĩ Carty và Caterson cho rằng chính văn hóa bệnh viện "đã xây dựng được tinh thần chuẩn bị sẵn sàng và khả năng làm việc nhóm thông qua các hoạt động tương tác, phối hợp thường ngày". Các nhân viên y tế có mối quan hệ lâu dài với nhau, vốn được phát triển trong nhiều năm, khi họ chăm sóc các bệnh nhân thông thường trong bệnh viện. Vì vậy, khi có sự cố xảy ra, "không có quyết định nào được đưa ra trong môi trường chân không cả," Carty nói, "có nghĩa là không một bác sĩ phẫu thuật nào tự mình đưa ra quyết định kiểu như "cái chân này đã bị xé nát, tôi sẽ cắt nó... Chúng tôi ra quyết định trên cương vị một nhóm." Nhưng ngay cả Bệnh viện Brigham & Women's cũng phải thừa nhận rằng tổ chức của họ, xét ở cấp độ tổng thể, không có khả năng đương đầu với một sự kiện bất ngờ như vậy.

[37] Tất nhiên còn có rất nhiều các biến số khác, và mẫu này không đủ lớn để đưa ra kết luận về mặt thống kê, vì vậy đây không phải là một bằng chứng thuyết phục. Tuy nhiên nó thống nhất với những kỷ lục tuyệt vời khác của bệnh viện. (TG)

Vấn đề tồn tại ở các đường đứt gãy – chính là khoảng trống giữa

các nhóm tinh nhuệ. Các bộ phận khác nhau trong bệnh viện có những thông lệ khác nhau để theo dõi các bệnh nhân chưa xác định danh tính. Khi một số lượng lớn chưa từng có các bệnh nhân được di chuyển qua lại giữa phòng cấp cứu, phòng phẫu thuật và phòng điều trị bỏng, hệ thống theo dõi bị quá tải: "Thông thường, một y tá hay điều dưỡng viên sẽ dùng tay để di chuyển các biểu tượng đại diện cho từng bệnh nhân trên bảng theo dõi, để các nhân viên khác trong bệnh viện biết họ đang ở đâu. Trong tình trạng rối loạn sau vụ đánh bom, nhân viên không kịp thực hiện thao tác này như mọi khi, vì vậy họ không biết chính xác bệnh nhân đang nằm ở đâu." Bệnh viện Brigham & Women's đã thực hiện được nhiều kỳ tích tuyệt vời vào ngày hôm đó, nhưng khi một tổ chức phát triển càng lớn thì việc tư duy và hành động trên cơ sở một tập thể sẽ càng trở nên khó khăn.

Theo một nghiên cứu rất nổi tiếng hiện nay, được thực hiện từ năm 1999 của Viện Y học, To Err is Human (Nhân vô thập toàn), ước tính có từ 44.000 đến 98.000 người chết mỗi năm vì các sai phạm y khoa. Chỉ cần lấy con số ước lượng thấp nhất trong nghiên cứu trên, tử vong do sai phạm y khoa cũng có thể đứng thứ bảy trong danh sách các nguyên nhân gây tử vong cao nhất của Trung tâm Kiểm soát và Phòng ngừa Dịch bệnh Hoa Kỳ (CDC) năm 1998, điều này có nghĩa là số người chết vì sai sót trong y học còn lớn hơn chết vì tai nạn giao thông (43.458 người chết), ung thư vú (42.297 người chết) hay AIDS (16.516 người chết)[38].

[38] Bảng xếp hạng của CDC không coi các sai sót y học là nguyên nhân gây tử vong/dạng tử vong riêng biệt. (TG)

Một nghiên cứu mới công bố tháng Chín năm 2013 nhận định rằng con số tử vong do sai phạm y khoa đang tăng cao đáng kể: từ 210.000 người đến 400.000 người. Cả hai con số ước tính đều có thể khiến các sai sót trong y khoa là nguyên nhân gây tử vong cao thứ ba trong bảng xếp hạng năm 2011 của CDC. Nếu như ước tính cả con số 100.000 người chết vì lây nhiễm khi nhập viện thì tổn thất này ngang bằng với việc có 20 chiếc máy bay Boeing 747 gặp nạn mỗi tuần.

NHÓM CHỈ HUY

Tình thế mà Bệnh viện Brigham & Women's đối mặt trong năm 2013 và nhóm chúng tôi gặp phải trong năm 2004 được chúng tôi gọi là "nhóm chỉ huy", tức là các nhóm nhỏ có khả năng thích ứng hoạt động trong một siêu cấu trúc cứng nhắc kiểu cũ. Để phản ứng với các sự kiện phức hợp mang tính chiến thuật đang xuất

hiện ngày càng nhiều, rất nhiều tổ chức trong nhiều lĩnh vực đã thay thế các nhóm chỉ huy nhỏ bằng các nhóm. Nhưng phần lớn các tổ chức đều có quy mô lớn hơn nhiều so với một nhóm đơn lẻ; họ là tập thể bao gồm rất nhiều nhóm, và các nhóm này được liên kết với nhau theo cách của một chuỗi khớp lệnh truyền thống. Điều này kiềm chế khả năng thích ứng: Khi bị trói chặt trong những quy trình khép kín giống như Lực lượng Đặc nhiệm của chúng tôi, các đội có thể có khả năng thích ứng chiến thuật, nhưng không bao giờ có thể thể hiện những đặc điểm đó ở tầm chiến lược.

Sự phát triển của nhóm chỉ huy không phải chỉ xuất hiện trong các nhiệm vụ quan trọng. Một nghiên cứu của nhà kinh tế học Paul Osterman của MIT với 700 hãng sản xuất đã cho thấy: Hầu hết các hãng đều sử dụng các nhóm làm việc và một nửa số doanh nghiệp có phần lớn người lao động làm việc theo nhóm. Một cuộc khảo sát của Viện nghiên cứu Lao động tại Mỹ (Work in America Institute) với 100 công ty hàng đầu cho thấy: 95% người trả lời khảo sát xếp hạng "Làm việc nhóm: sáng tạo và duy trì các tổ chức hoạt động dựa trên nhóm" là chủ đề nghiên cứu sẽ mang lại giá trị lớn nhất cho tổ chức của họ. Tất nhiên, nhóm làm việc trong các văn phòng có thể thực sự gắn kết với nhau và có khả năng thích ứng, hoặc cũng có thể họ chỉ là nhóm trên danh nghĩa – sau khi người quản lý của họ dán vài bức tranh cổ động, nói chuyện để cổ vũ tinh thần của nhóm và sau đó trở về yên ổn trong văn phòng riêng của anh ta. Các nhóm làm việc, giống như rất nhiều chủ đề khác trong cuốn sách này (niềm tin, mục đích, nhu cầu về khả năng thích ứng,...) rất dễ trở thành một "giải pháp nhanh gọn" – một giọng điệu được lặp đi lặp lại như thể nó là giải pháp chuyển đổi thực sự. Tuy nhiên, các nghiên cứu với các công ty lớn có dữ liệu đáng tin cậy như Xerox, Ford, P&G đã chỉ ra rằng làm việc theo nhóm sẽ giúp tăng năng suất và cải thiện đáng kể cả về tinh thần làm việc.

Đội nhóm có thể là thước đo khả năng thích ứng đối với các tổ chức trước đây từng quản lý kiểu cứng nhắc. Nhưng sự tiến bộ trong hiệu quả công việc sẽ bị hạn chế nếu như khả năng thích ứng chỉ giới hạn ở cấp độ nhóm. Vì thế giới đang phát triển và tính chất phụ thuộc lẫn nhau ngày càng tăng nhanh, chúng ta cần tìm cách để nhân rộng khả năng phối hợp nhuần nhuyễn trong nhóm ra toàn bộ tổ chức – các nhóm với hàng nghìn thành viên làm việc tại nhiều châu lục, giống như Lực lượng Đặc nhiệm của chúng tôi. Nhưng nói bao giờ cũng dễ hơn làm.

Phần lớn các nhóm nhỏ làm việc hiệu quả bởi vì họ nhỏ – mọi

người quen thân với nhau và đã làm việc cùng nhau hàng trăm giờ đồng hồ. Trong các tổ chức lớn, phần lớn mọi người xa lạ với nhau. Thực tế, chính những thuộc tính làm nên sự vĩ đại của các nhóm có thể khiến họ khó hòa nhập vào một tập thể lớn hơn.

Làm thế nào để xây dựng một nhóm với 7.000 thành viên?

"KHI TẤT CẢ NHỮNG NGƯỜI KHÁC ĐỀU TRỞ NÊN VÔ NGHĨA"

Ai đã từng học nhập môn kinh tế vi mô đều biết quy luật "lợi nhuận biên giảm dần". Với hầu hết các hàng hóa và dịch vụ, mỗi một đơn vị tăng thêm sẽ tạo ra ít giá trị hay sự hài lòng hơn so với những gì đơn vị trước đó từng mang lại: Một chiếc bánh mì kẹp sẽ mang lại sự thỏa mãn lớn lao cho người đang đói bụng. Chiếc bánh mì kẹp thứ hai mang lại chút niềm vui, cái thứ ba mang lại ít niềm vui hơn, và cái thứ 10 có thể sẽ trở nên khó ăn và khiến bạn phát ốm[39]. Trong lĩnh vực nhân sự hiện tượng này thường được ví như "trong một căn bếp có quánhiều đầu bếp".

[39] Có sự khác biệt giữa lợi nhuận biên giảm dần (khi mỗi đơn vị thêm vào mang lại ít giá trị hơn đơn vị thêm trước đó – lấy ví dụ từ chiếc bánh mì kẹp thì quy luật này sẽ áp dụng từ chiếc bánh mì thứ hai) và tổng lợi nhuận giảm dần (khi mỗi đơn vị tăng thêm làm tăng giá trị tiêu cực – chiếc bánh mì làm bạn cảm thấy tệ hơn lúc trước khi ăn nó.) Đối với mục đích của chúng tôi, sự khác biệt không đáng kể: điểm mấu chốt là phần đóng góp tích cực của người lao động không phải luôn tăng lên cùng với quy mô lao động. (TG)

Bao nhiêu đầu bếp thì được coi là quá nhiều? Điều này còn tùy thuộc vào quy mô của bếp. Trong một căn bếp nhỏ hay văn phòng, bốn đầu bếp có thể là con số lý tưởng. Với các công ty có quy mô như Walmart, con số đó có thể lớn hơn rất nhiều. Với một số hoạt động, ví dụ như có một cuộc nói chuyện với nhiều người tham gia, lợi nhuận biên sẽ giảm dần khi có thêm một vài người. Với các nhiệm vụ khác như làm ra một chi tiết kỹ thuật theo dây chuyền sản xuất, dù có đưa thêm 100 nhân công, cũng chỉ tạo ra giá trị bằng với nhân công đầu tiên.

Đối với các nhóm, khoảng cách này còn thu hẹp hơn rất nhiều. Các nhóm thể thao chẳng hạn, thông thường có 15-30 thành viên. Một nhóm biệt kích có 42 lính biệt kích. Một đội biệt kích SEAL có từ 16-20 người. Quá những con số đó, các nhóm bắt đầu mất dần tính nhất thể làm nên khả năng thích ứng của họ. Khi căn bếp ngày càng trở nên đông đúc, sự truyền đạt thông tin và niềm tin

bắt đầu đứt gãy, mâu thuẫn cá nhân xuất hiện, và những chất xúc tác từng làm nên khả năng sáng tạo và sự nhanh nhạy trở thành chất phá hủy. Trong rất nhiều trường hợp, mất đi khả năng thích ứng đồng nghĩa với ngày tàn của các doanh nghiệp.

Mặc dù về lý thuyết, một người lính đặc nhiệm SEAL đang chiến đấu trong cùng một cuộc chiến với toàn bộ Lực lượng Đặc nhiệm, nhưng thực ra anh ta chỉ đang chiến đấu vì những người lính cùng đội với mình. Những người lính trong cùng một đội tập luyện, được tuyển lựa và chiến đấu cùng nhau. Họ có bốn tháng luân phiên chiến đấu tại các sa mạc xa lạ và đầy thù địch ở Iraq hay trên những cánh đồng khô cằn của Afghanistan, và hiếm khi có thêm bất kỳ mối quan hệ thân thiết, ý nghĩa nào bên ngoài đội của mình. Hãy nghĩ tới mối quan hệ với người bạn cùng phòng thân thiết nhất mà bạn từng có và nhân nó lên gấp một trăm lần. Sự gắn kết trong một đội hoàn toàn khác với mối liên hệ giữa các đội hoặc với các đơn vị khác. Theo lời của một lính đặc nhiệm SEAL: "Khi nói tới đội của họ, tất cả những người khác đều trở nên vô nghĩa. Các đội khác trong cùng một nhóm SEAL vô nghĩa, tất cả những nhóm biệt kích SEAL khác cũng vô nghĩa, và các đơn vị đồng minh trong quân đội thì hoàn toàn vô nghĩa." Tất nhiên, các đội khác cũng có suy nghĩ tương tự.

Chúng ta đang nói tới một sự câu thúc cơ bản trong tâm trí con người. Nhà nhân chủng học người Anh Robin Dunbar đã chỉ ra số người mà một cá nhân có thể thực sự tin tưởng chỉ rơi vào khoảng từ 100-230 người (tác giả Malcolm Gladwell thậm chí còn đưa ra một con số cụ thể hơn, đó là "Quy tắc 150" trong cuốn sách Những kẻ xuất chúng[40]). Con số giới hạn này dẫn tới sự cạnh tranh mang tính cục bộ: Chiến thắng được định nghĩa là chiến thắng của một đội – đơn vị cơ bản của lòng trung thành, và chiến thắng của đội không nhất thiết là chiến thắng mà Lực lượng Đặc nhiệm mong muốn. Mục tiêu chiến thắng của đội đã trở thành phải hoàn thành nhiệm vụ tốt hơn nhóm đóng quân ở phía bên kia của căn cứ. Nói theo cách khác, sự kỳ diệu của các nhóm giống như con dao hai lưỡi khi một tổ chức phát triển lớn hơn: Những đặc tính từng làm một đội có khả năng thích ứng trở nên vĩ đại cũng có khả năng khiến họ khó vận hành ăn khớp trong cấu trúc của tổ chức mà họ phục vụ.

[40] Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản. (BTV)

Có hàng nghìn doanh nghiệp non trẻ đã thất bại vì họ không có khả năng nhân rộng quy mô làm việc nhóm. Joel Peterson, giáo sư

giảng dạy tại trường Kinh doanh, Đại học Stanford giải thích rằng một trong những nguyên nhân thất bại chính của các công ty khởi nghiệp đó là cách quản lý cứng nhắc ở quy mô lớn. Và J. Richard Hackman, giáo sư xã hội học của trường Harvard, đã chỉ ra rằng việc xây dựng và phát triển các nhóm thực ra khó hơn chúng ta tưởng. Vấn đề không phải là các nhóm không hiệu quả, mà bởi vì động lực của các nhóm rất mạnh mẽ nhưng cũng vô cùng tinh tế, và mở rộng quy mô nhóm là một trong những cách bẻ gãy sức mạnh của họ nhanh nhất. Vị giáo sư chia sẻ: "Cách giải thích cho rằng các nhóm lớn làm việc tốt hơn các nhóm nhỏ bởi vì họ có nhiều nguồn lực hơn là một sự ngụy biện. Khi một nhóm phát triển lớn hơn, số lượng các mối liên kết cần phải quản lý giữa các thành viên cũng tăng lên theo cấp số nhân." Trong cuốn sách hướng dẫn của ông mang tên Leading Teams (tạm dịch: Dẫn dắt nhóm), Hackman gợi nhắc về "Quy luật của Brook": Quan điểm cho rằng thêm người sẽ giúp đẩy nhanh tiến độ của các dự án đã bị chậm tiến độ "sẽ không thể phát huy hiệu quả… chẳng khác gì mong muốn rút gọn thời gian sinh nở bằng cách phân công cho chín người phụ nữ, mỗi người mang thai một tháng… Tăng cường nhân sự vào một dự án phần mềm chậm tiến độ chỉ làm cho nó diễn ra chậm hơn mà thôi."

Lực lượng Đặc nhiệm không thể trở thành một nhóm lớn, nhưng chúng tôi cũng không thể mãi thỏa hiệp với chuỗi mệnh lệnh của các nhóm; việc có quá nhiều nhóm nhỏ hoạt động trong tòa tháp của riêng họ khiến chúng tôi ngày càng trở nên cồng kềnh. Tuy nhiên, chúng tôi cũng không thể chỉ đơn giản bỏ siêu cấu trúc theo tư duy đơn giản hóa hiện giờ và để cho mỗi nhóm tự vận hành, chúng tôi cần có sự điều phối chung trên quy mô toàn tổ chức. Bằng cách nào đó, chúng tôi phải nâng quy mô của niềm tin và mục tiêu mà không tạo ra tình trạng hỗn loạn.

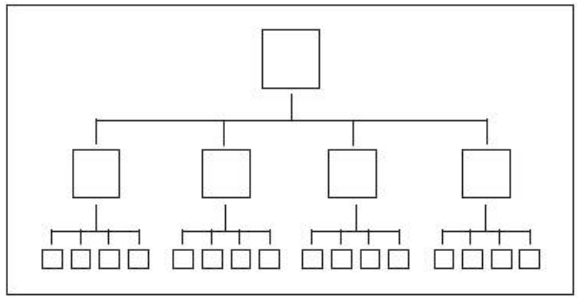
NHÓM CỦA NHIỀU NHÓM (SIÊU ĐỘI NGŨ)

Thói quen hành vi của thế hệ thiên niên kỷ[41], những hạn chế về thần kinh của não người, và truyền thống của các lực lượng tác chiến đặc biệt của Mỹ đều chống lại chúng tôi khi chúng tôi cố gắng vượt qua cái ngưỡng mà tại đó "tất cả những điều khác đều trở thành vô nghĩa". Chúng tôi cần lan tỏa tinh thần hợp nhất và khả năng thích ứng – những đặc tính đã thấm sâu trong các đơn vị riêng lẻ như biệt kích ranger, Lực lượng Đặc biệt Lục quân Hoa Kỳ, hay biệt kích SEAL – ra toàn bộ Lực lượng Đặc nhiệm với hàng nghìn con người.

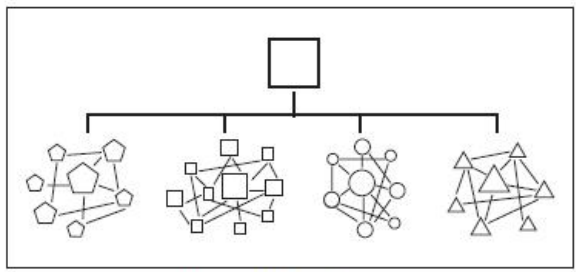
[41] Chỉ thế hệ ra đời vào giai đoạn 1982-2004. (BTV)

Khi chúng tôi ngồi trong trung tâm chỉ huy dã chiến tại Balad, đọc báo cáo về các vụ đánh bom của AQI, chúng tôi nhận ra mục tiêu của mình không phải là tạo ra một nhóm khổng lồ. Chúng tôi cần tạo ra một nhóm của nhiều nhóm (siêu đội ngũ). Cách gọi tên này thoạt nghe có vẻ chỉ là một cách sử dụng từ ngữ hoa mỹ, không có giá trị thực, nhưng thực sự nó thể hiện sự khác biệt quan trọng về cấu trúc, để có thể biến khát vọng nhân rộng sức mạnh thần kỳ của một nhóm trở thành sự thật.

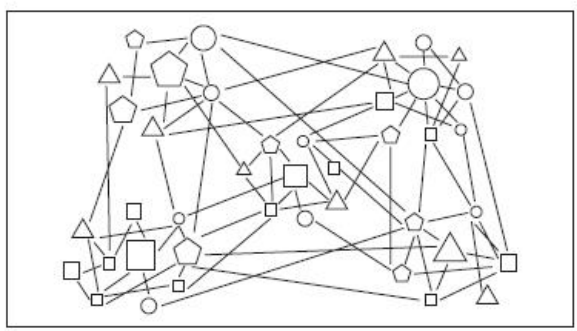
Trong một nhóm riêng lẻ, các thành viên cá nhân cần quen biết nhau để có sự tin cậy, và họ luôn phải có nhận thức đầy đủ để giữ được mục đích chung – điều này có thể đạt được dễ dàng với một nhóm 25 người, khả thi với một nhóm 50 người, với nhóm từ 100 người trở lên nó đã trở thành một vấn đề khó khăn, và với một lực lượng có 7.000 con người thì trở thành nhiệm vụ bất khả thi. Nhưng trong nhóm của nhiều nhóm, mỗi cá nhân đơn lẻ không nhất thiết phải có mối quan hệ với từng cá nhân khác; thay vào đó, mối quan hệ giữa các nhóm thành viên cần phát triển giống như quan hệ giữa các thành viên trong một nhóm: Chúng tôi cần đội biệt kích SEAL tin tưởng Lực lượng Đặc biệt Lục quân, và Lục quân phải tin tưởng CIA, đồng thời tất cả các nhóm phải gắn kết với nhau bởi một mục đích chung – Chiến thắng trong cuộc chiến – hơn là chiến đấu đạt thành tích tốt hơn các đơn vị khác. Và chúng ta có thể đạt được điều đó thông qua hình thức đại diện.



Hình 8: Chuỗi mệnh lệnh



Hình 9: Nhóm chỉ huy



Hình 10: Nhóm của nhiều nhóm - Siêu đội ngũ

Chúng tôi không cần mỗi thành viên của Lực lượng Đặc nhiệm phải quen biết tất cả thành viên của các nhóm khác, chúng tôi chỉ cần họ biết một ai đó ở những nhóm khác, để khi họ nghĩ tới hay khi họ cần phối hợp cùng với đơn vị đóng quân ngay cạnh, hay đồng nghiệp của họ trong nhóm phân tích thông tin tại Washington, D.C., họ có thể nghĩ tới một gương mặt thân quen thay vì nghĩ tới hình ảnh một đối thủ cạnh tranh. Chúng tôi không cần tất cả mọi người phải dõi theo từng nhiệm vụ khi nó đang diễn ra (điều này cũng vô lý ngang với yêu cầu xây dựng tình bạn thân thiết với 7.000 con người). Chúng tôi cần một nhóm có khả năng hoạt động trong môi trường phụ thuộc lẫn nhau, họ

phải hiểu rằng hiệu ứng cánh bướm sẽ xảy ra khi có sự chia rẽ trong công việc họ làm và ý thức được rằng họ cần phối hợp với các nhóm khác nữa để đạt được các mục tiêu chiến lược, chứ không chỉ là các mục tiêu chiến thuật.

Áp lực thời gian ngày càng lớn, và sự rủi ro ngày càng cao.

BẮT HỤT

Xuyên suốt năm 2004, đất nước Iraq liên tục bị chia cắt trong tình trạng hỗn loạn. Fallujah thất thủ. Dưới cái bóng của Zarqawi, thành phố này trở thành thành trì của quân phiến loạn. Đến tháng Sáu, các chiến binh thánh chiến đã đi tuần trên các con phố, đóng cửa các hiệu làm tóc, rạp chiếu phim, tra tấn và giết hại cảnh sát và "gián điệp" người Iraq. Chúng tôi ước tính mỗi tháng có từ 100-150 chiến binh nước ngoài đổ về Iraq. Cứ thêm một chiến binh từ nước ngoài – thường là một kẻ đánh bom tự sát hay một tên cuồng chiến – đồng nghĩa với con số dân thường phải chết lại tăng lên. Fallujah trở thành sân khấu của những vụ tấn công ngày càng tinh vi, giống như vụ đánh bom tại nhà máy nước thải ngày 30 tháng Chín. Đến cuối năm, số lượng các vụ tấn công vào lực lượng của Mỹ đã đạt con số trung bình 87 vụ một ngày, và số lượng người Mỹ thiệt mạng là hơn 1.000 người.

Tinh thần của quân AQI càng lên cao vào năm 2005, khi Zarqawi tổ chức một chiến dịch đe dọa bằng bạo lực để chống lại cuộc bỏ phiếu của nghị viện vào tháng Một. Chỉ có 3.775 người dân tham gia bỏ phiếu trong toàn tỉnh Anbar – chiếm khoảng 2% dân số. Zarqawi tuyên bố hắn có thể thoải mái diễu qua các chốt cắm của quân đội Mỹ, cộng với việc hắn đang xây dựng hình ảnh là lãnh tụ quân nổi dậy, điều đó càng khẳng định sứ mệnh quan trọng của chúng tôi. Nhiệm vụ hàng đầu của Lực lượng Đặc nhiệm là ngăn chặn Zarqawi và đối với riêng tôi, nó đã trở thành một nỗi ám ảnh.

Tháng Hai năm 2005, chúng tôi có cơ hội tóm được Zarqawi, 14 tháng kể từ thời điểm chúng tôi xác nhận việc hắn đang có mặt tại Iraq. Nhiều nguồn tin tình báo khẳng định hắn đang di chuyển trong một chiếc xe sedan[42]. Hình ảnh từ máy Predator[43] ở độ cao hơn 3.000m cho thấy chiếc xe đang di chuyển ngang qua một khu vực thưa dân ở phía tây của Baghdad. Thông tin truyền đi vội vã trong lực lượng khi chúng tôi truyền mệnh lệnh lên đường ngay lập tức, và yêu cầu các đơn vị bình thường phải ngăn không cho xe của hắn trốn thoát. Khi người điều khiển máy Predator tìm theo dấu vết xe sedan, chiếc xe đi vào ngõ cụt, dừng lại một lúc và lái

quay trở ra. Để tiếp tục theo dõi chiếc xe, người điều khiển phải điều chỉnh chiếc máy ghi hình, và chỉ vì một chút không may mắn, anh ta đã lỡ mất hình ảnh Zarqawi nhảy ra khỏi xe và chạy trốn. Chúng tôi tóm được máy vi tính và súng của hắn, nhưng đó là một cái kết đầy cay đắng. Gã đàn ông với cái đầu được treo giải 2,5 triệu đô la đã tuột khỏi tay chúng tôi thêm một lần nữa.

[42] Sedan là một loại xe khách mà thân xe chia làm ba khoang: khoang động cơ, khoang hành khách và khoang hành lý. (BTV)

[43] Một loại phương tiện có gắn ăng-ten, hay là một loại máy quay tự điều khiển có khả năng truyền phát trực tiếp và trọn vẹn hình ảnh một vật thể đang chuyển động trên mặt đất. (TG)

Mặc dù chúng tôi hiểu rằng tìm ra hắn không đồng nghĩa với việc tiêu diệt được một tổ chức có sự phân quyền và khả năng chống chịu như AQI, nhưng đó là chiến thắng mang tính biểu trưng và chiến thuật mà chúng tôi đang rất cần. Khi bỏ lỡ cơ hội bắt giữ, và nếu cần là hạ thủ những kẻ điều hành AQI – nhất là những kẻ tầm cỡ như Zarqawi, chúng tôi sẽ phải chịu thiệt hại thêm rất nhiều tính mạng quân lính Mỹ và người dân Iraq. Kể từ khi tôi nhận lệnh chỉ huy Lực lượng Đặc nhiệm, tình hình ở Iraq ngày càng trở nên tồi tệ và không hề có dấu hiệu sẽ giảm dần mức độ.

Tháng Sáu năm đó, tôi được triệu tập về Nhà Trắng để báo cáo với Tổng thống về các nỗ lực chúng tôi đã thực hiện nhằm bắt giữ hay tiêu diệt Zarqawi. Khi ngồi giữa Bộ trưởng Bộ Quốc phòng Donald Rumsfeld và Ngoại trưởng Condoleezza Rice trong Phòng Tình huống của Nhà Trắng, tôi báo cáo tới Tổng thống Geogre Bush và đội ngũ an ninh quốc gia mà ông triệu tập về những việc chúng tôi đã thực hiện tới thời điểm đó, và thực sự tự tin rằng cuối cùng, chúng tôi sẽ ngăn chặn được hắn. Nhưng câu hỏi thực sự cần đặt ra là: Tới khi chúng tôi tóm được hắn, liệu đất nước Iraq đã chìm trong biển lửa hay chưa?

Tới thời điểm ngày hôm đó, tôi đã hiểu được rằng chúng tôi không thể đánh bại Zarqawi và tổ chức của hắn bằng một đội quân truyền thống – dù đó có là đội quân gồm những nhóm xuất sắc nhất như chúng tôi có. Chúng tôi phải bắt kịp khả năng thích ứng của AQI và đồng thời bảo toàn được tất cả thế mạnh riêng của mình, để làm được như vậy, chúng tôi cần có một bước chuyển đổi thực thụ – chúng tôi cần một nhóm của nhiều nhóm. Để đạt được mục tiêu, chúng tôi cần đảo ngược hoàn toàn các phương thức truyền thống trong việc chia sẻ thông tin, phân chia trách nhiệm, thẩm quyền ra quyết định và chỉ huy.

Phần III
CHIA SẺ

Tháng Một năm 2000, Khalid al-Mihdhar có được visa nhập cảnh vào Mỹ. Trước đó hai ngày, hắn là chủ đề trong một cuộc họp giữa CIA và FBI. Một chuyên viên của CIA có mặt trong buổi họp biết rõ Mihdhar có mối liên hệ với những kẻ tình nghi khủng bố, nhưng "là một chuyên gia phân tích của CIA, anh ta không được phép trả lời những câu hỏi của FBI liên quan đến thông tin của CIA". Vào mùa hè năm đó, FBI ngày càng nghi ngờ Mihdhar, các bộ phận của cơ quan này dồn sức để xác định xem hắn đang ở đâu. Một điệp vụ của FBI chuyên điều tra tội phạm – người đã được giao vụ đánh bom tàu USS Cole và rất quan tâm đến trường hợp của Mihdhar – đã nhận một hướng dẫn hết sức sai lầm, cho rằng anh ta không thể theo vụ của Mihdhar, vì anh không phải là điệp vụ "tình báo" của FBI. Tháng Chín năm đó, Mihdhar đã lái phi cơ 77 của American Airlines đâm thẳng vào Lầu Năm Góc.

Tháng Bảy năm 2001, một điệp vụ FBI tại Phoenix gửi một biên bản ghi nhớ tới trụ sở FBI cho rằng "rất có thể Usama Bin Laden đang thực hiện âm mưu" gửi quân khủng bố tới các trường đào tạo hàng không của Mỹ, và lưu ý về "số lượng tăng vọt những kẻ khả nghi" đăng ký nhập học tại các cơ sở đào tạo hàng không ở Arizona. Mặc dù đã được ghi rõ như vậy, các thành viên trong nhóm theo dõi Usama Bin Laden của FBI không hề đọc đến biên bản ghi nhớ này cho tới tận sau ngày 11/9.

Và khi nhắc đến Khalid Sheikh Mohammed – kẻ chủ mưu đứng sau các vụ tấn công, "các dấu hiệu đã xuất hiện trong mùa xuân và mùa hè năm 2001", nhưng "không ai đặt các dấu hiệu này cạnh nhau để phân tích". Vào tháng Tư, CIA biết kẻ có tên là Mukhtar đang âm mưu chống lại nước Mỹ, và vào cuối mùa xuân họ biết rằng một kẻ khủng bố có tiếng – Khalid Sheikh Mohammed – đang rầm rộ tuyển quân từ Afghanistan tới Mỹ để thực hiện một cuộc

tấn công. Vào tháng Tám, CIA biết được rằng Khalid Sheikh Mohammed có tên gọi khác là Mukhtar, nhưng lúc đó những cuộc bàn tán về nhân vật Mukhtar đã nguội từ trước đó rất lâu.

Hệ thống tình báo của Mỹ đã thể hiện các dấu hiệu "báo động đỏ", như báo cáo của Ủy ban điều tra Sự kiện 11/9 sau này kết luận. Nhưng chính xác hơn, họ phải gọi đầy đủ chủ ngữ là "Các hệ thống tình báo", số nhiều, vì những vật cản chặn đường chia sẻ thông tin đã ngăn không cho các hệ thống này phối hợp với nhau – điều mà rất có thể đã giúp họ ngăn chặn được những vụ tấn công.

Không một ai ở đó để ghép nối các dấu hiệu lại với nhau.

Chương 7
NHẬN DIỆN HỆ THỐNG

Đã sang tháng Mười nhưng vào gần trưa, hơi nóng vẫn bốc lên ngùn ngụt từ các vỉa hè ở Baghdad. Một nhà phân tích tình báo 26 tuổi có bộ râu quai nón rậm rạp, khoác áo dã ngoại hiệu Columbia khẽ nheo mắt, rời khỏi bộ phận soi chiếu của Lực lượng Đặc nhiệm. Anh mang theo bảy trang tài liệu in ra từ các trang trình chiếu Powerpoint mà anh đã tổng hợp, kèm theo bản tóm lược tiểu sử một tay buôn xe người Iraq đã trở thành điệp viên cho AQI.

Thời gian là yếu tố quyết định sống còn lúc này. Nhà phân tích đã lần theo dấu vết mục tiêu từ nhiều tuần nay nhưng chỉ có thể xác nhận vai trò và danh tính của gã đàn ông ngay trước ngày chất vấn. Tín hiệu nghe lén cho thấy gần đây hắn đã hoạt động tại thủ đô. AQI sử dụng xe đánh bom sát thương tự kích nổ (VBIED) tàn sát dân thường ở các vùng lân cận thủ đô – tìm ra hắn là mấu chốt chặn đứng các chiến dịch tàn sát khủng bố.

Trong một boong-ke nằm cách bộ phận soi chiếu 80km, nhà phân tích trình bày kết luận trước các đồng nghiệp đang ngồi quanh bàn tròn tại Phòng Nhận định tình hình (SAR – Situational Awareness Room). Theo các phân tích này, kẻ từng là nhà buôn xe trở thành mục tiêu ưu tiên. Các máy xác định mục tiêu đã nhận được thông tin tình báo này và đã đưa hắn vào danh sách mục tiêu cần theo dõi. Kẻ bị tình nghi chẳng hay biết gì nhưng tính mạng của hắn đã như chỉ mành treo chuông.

Chẳng mấy chốc các nhà phân tích đã xác định được nơi ở và xe của gã đàn ông cùng với hai cộng sự mà gã thường giao tiếp. Vào 9 giờ đêm của ngày thứ Tư, các đơn vị tình báo định vị được gã trong một ngôi nhà ở vùng lân cận Hurriya. Thiết bị bay không người lái Predator được điều động. Các trang bị thuộc Không lực

ISR (quan sát và nhận diện tình báo) luôn trong tình trạng cầu vượt cung và nhóm đang sử dụng Predator không muốn bàn giao, tuy nhiên, sau vài trao đổi căng thẳng, Predator bay đã lượn vòng ở độ cao 5.182m bên trên nơi ở của mục tiêu, liên tục cung cấp hình ảnh động từ hiện trường. Họ đã tìm thấy gã. Ở bước kế tiếp trong dây chuyền lắp ráp F3EA – cố định – khớp các ngàm vào bánh răng, các nhà phân tích tình báo sẽ chuyển hồ sơ sang bộ phận thực thi và tiếp tục nhận mục tiêu mới.

Chỉ trong chớp nhoáng, một đội đặc nhiệm đột kích của quân đội được thành lập, nhận lệnh và tác chiến. Họ di chuyển bằng xe thiết giáp do Nam Phi sản xuất chuyên phục vụ các cuộc chiến trên đường phố. Các phương tiện này được sản xuất sau thất bại cay đắng ở Mogadishu cách đây 11 năm.[44]

[44] Trận Mogadishu sau này được chuyển thể thành sách và bộ phim nổi tiếng cùng tên Black Hawk Down (Diều hâu gãy cánh). (TG)

Lính đặc công triển khai rất tập trung và điềm tĩnh. Đây chẳng phải là lần so tài đầu tiên của họ và nhiệm vụ cũng không mấy khó khăn. Những người trong xe hầu hết đã quen làm việc này hằng ngày, trong các lần triển khai nhiệm vụ. Chiếc Predator chậm rãi truyền tải hình ảnh đến đoàn xe, toán đặc công theo dõi và điều chỉnh kế hoạch bao vây toàn bộ khu vực quanh ngôi nhà phòng khi đối tượng định tẩu thoát, sau đó sẽ đột nhập. Sơ đồ cơ bản gần như giống hệt nhau: Nếu gã đầu hàng, gã sẽ bị bắt sống và thẩm vấn; nếu chống cự, gã sẽ phải chết. Đoàn xe đã tiếp cận mục tiêu. Gã điệp viên AQI rõ ràng vẫn đang ở trong nhà. Gã đã bị ngắm. Bước tiếp theo là Chốt hạ.

Khu phố nơi gã ở khá yên tĩnh. Tại đây, người dân Iraq từng thong dong dạo phố, tận hưởng những cơn gió đêm mát lành, nhưng giờ đây, không dễ gì gặp lại cảnh tượng đó. Toán đặc công dừng xe tại ngã ba đường, cử hai thành viên lập ra đội thứ tư. Chó vẫn sủa, như thường lệ, âm thanh ấy chẳng khiến dân thường nào bận tâm. Vẫn cảnh giác, các đặc công tiếp cận cánh cổng bằng kim loại nằm chắn lối kiểm soát đường xe ra vào sân đỗ. Họ lắp hai thang xếp tựa vào tường bao quanh sân nhà. Rất nhanh chóng, đèn ngắm laze được gắn vào các khẩu cạc-bin M4 đang bủa vây quanh sân, sẵn sàng hạ gục bất kỳ hành vi chống trả nào.

Cuộc đột nhập chẳng có gì khó khăn. Không tiếng nổ, không tiếng đạn bay, chỉ vài tiếng lách nhè nhẹ khi mở chốt cửa, mở đường cho các đặc công trấn thủ trong sân tiếp cận ngôi nhà. Vài phút

sau, gã-buôn-xe-kiêm-khủng-bố xuất hiện trước ngưỡng cửa, bị còng tay và bịt mắt. Hắn đã được chốt hạ. Bước kế tiếp là khai thác.

Một lính đặc công dẫn theo người phiên dịch, đưa gã đàn ông lại một trong những chiếc xe thiết giáp trong khi nhóm còn lại nhanh chóng lục tung ngôi nhà, thu thập máy tính, điện thoại và các tài liệu. Chỉ trong vòng nửa giờ sau, gã đã có mặt tại căn cứ của đơn vị – một ngôi biệt thự cũ thời Saddam Hussein giờ đã xuống cấp. Cũng như các nhà phân tích tình báo, nhóm lính đặc công đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Họ đã mang lại hiệu quả chuẩn xác, điều mà nhiều năm qua đã giúp khẳng định tên tuổi của họ trong hàng ngũ tinh nhuệ nhất. Nhóm đặc công đã bàn giao kẻ tình nghi bị bắt giữ cùng các tài liệu cho chuyên viên thẩm tra và chuyên gia tình báo phân tích. Và cũng giống như nhóm phân tích tình báo, nhóm đặc công nhận nhiệm vụ kế tiếp từ "dây chuyền lắp ráp" của Lực lượng Đặc nhiệm. Thông tin mà gã buôn xe khai ra có béo bở hay không chẳng còn là việc của họ. Đối với hầu hết bọn họ, phần việc liên quan đến tình báo chiến tranh vẫn là chiếc hộp đen đầy bí ẩn. Bọn họ thấy mình là các tay súng, tất cả những gì khác nằm ngoài hai việc cần ưu tiên là ngắm và chốt hạ đều là lãng phí thời giờ. Đây là điều mà những cỗ máy tuyệt vời đã dạy họ. Họ đã sẵn sàng hạ gục mục tiêu mới.

Trong khi đó, quá trình sàng lọc và khai thác thông tin tìm thấy trong nhà gã buôn xe bắt đầu: Một quy trình mới cho cỗ máy kỳ diệu.

Nhưng… tên của gã buôn xe đã được ghi lại không chính xác (lỗi thường xảy ra khi người phương Tây phải xử lý các nguyên tắc đặt tên không quen thuộc), và dù thông tin tình báo thu thập được đủ khả năng giúp xác định mục tiêu tiếp theo của AQI nhưng người ta cần tới bốn ngày để thông tin này vượt qua hết các "mê cung" quy trình đảm bảo an ninh, quay ngược lại với Lực lượng Đặc nhiệm. Mạng lưới chân rết của gã buôn xe đã biến mất; ngay khi tay điệp viên của AQI sa lưới, mạng lưới sẽ đảm bảo tất cả những ai có liên quan đều nhanh chóng biến mất. Thông tin của chúng tôi khi đó chẳng ích gì.

Chiến dịch của chúng tôi thành công nếu xét ở cấp độ từng nhóm nhỏ nhưng lại có nhiều cơ hội chưa được tận dụng cho toàn Lực lượng Đặc nhiệm. Đây là điều phiền toái khi vận hành một nhóm chỉ huy khi mà thông tin chia sẻ bị hạn chế.

Nhìn nhận một cách khách quan, F3EA là quy trình tối giản hóa.

Nó đòi hỏi phải chia nhỏ và phân bổ nhiều nhiệm vụ phức hợp cho từng cá nhân hoặc nhóm chuyên trách hoàn thành.

Khi chúng tôi nhận ra mình là kẻ chậm chân trong cuộc chiến với AQI, chúng tôi cố làm những điều vẫn luôn làm, nhưng theo cách tốt hơn: Lên lịch trình một cách tỉ mỉ, gia tăng cơ cấu tình báo, bổ sung quân số chuyên gia thẩm tra, chuyên gia phân tích, kỹ sư và tập trung hơn. Nếu như mỗi người chúng tôi đều làm phần việc của mình xuất sắc hơn bao giờ hết, chúng tôi tin rằng, không điều gì có thể ngăn cản cỗ máy của mình.

"Chúng tôi được đào tạo trong nền văn hóa với niềm tin sắt đá rằng thất bại chỉ xảy ra khi bạn không cố gắng nỗ lực," một sĩ quan chỉ huy Đội Biệt kích Hải quân SEAL tại chiến trường Baghdad nhớ lại, "chúng tôi bắt đầu căn thời gian, tính chi tiết từ lúc cố định được mục tiêu, thu dọn tàn tích, nhấn ga và lên máy bay."

F3EA trở nên chặt chẽ hơn, nhanh hơn và tập trung hơn. Tới tháng Tám năm 2004, chúng tôi cán mốc 18 trận càn mỗi tháng – nhanh hơn nhiều so với mức chúng tôi từng tin rằng mình có thể thực hiện. Nhưng từng ấy vẫn chưa đủ. Tập trung vào từng hạng mục thành phần thay vì toàn bộ tiến trình, chúng tôi đã bỏ qua vấn đề cốt lõi nhất. Nâng cao tốc độ của từng thành tố riêng lẻ trong hệ thống không góp phần làm giảm tình trạng lộn xộn đã ngăn trở các nỗ lực của chúng tôi. Lộn xộn xảy ra do hai yếu tố, địa lý và kỹ thuật: Quãng đường từ Wahsington đến Baghdad đã trì hoãn các quyết định, và lỗi về băng thông đường truyền gây khó khăn trong truyền tải dữ liệu. Mặc dù vậy, thường gặp hơn cả là các vấn đề mang tính xã hội. Sự khác biệt văn hóa giữa các nhóm thuộc Lực lượng Đặc nhiệm gây khó khăn cho việc trao đổi liên lạc. Để vượt qua được trở ngại này đòi hỏi phải có quá trình tư duy lại toàn bộ phương thức tiếp cận truyền thống của tổ chức về phân bổ thông tin.

NGỤY BIỆN – "NHU CẦU ĐƯỢC BIẾT"

Bất kỳ ai yêu thích phim hành động có lẽ cũng từng nghe câu "chỉ được cung cấp cho những ai cần được biết, và anh chẳng cần phải biết", thoát ra từ miệng một nhân vật hình mẫu nào đó như sĩ quan chỉ huy Lực lượng Đặc nhiệm hoặc một điệp viên tình báo – với đôi vai rộng và quai hàm vuông vức. Mặc dù trong đời thường chúng tôi hiếm khi dùng câu này, song nó vẫn là phát ngôn chính xác về quân đội và sự nhạy cảm mang tính tổ chức về giá trị của thông tin: Chính vì khối lượng và sự nhạy cảm bao trùm của

thông tin, người ta mặc định sẽ không chia sẻ.

Theo cách thức hoạt động của từng thành phần trong F3EA, mỗi đội sẽ xem vai trò của mình là hoàn toàn độc lập. Khả năng của họ trong việc tập trung vào phần việc của mình cho phép họ lơ là tiến trình chung – đối với lính đặc nhiệm, thời gian để tìm hiểu về những "chiếc hộp đen" tình báo khiến họ xao nhãng nhiệm vụ chính. Tuy nhiên, cách hiểu hạn hẹp về hiệu quả này đồng nghĩa với việc họ bàn giao muộn, thông tin khi đó ít có giá trị hoặc thiếu ngữ cảnh.

Giả sử mỗi nhóm chúng tôi trở thành một cá nhân của khóa đào tạo Kỹ thuật Tấn công dưới nước cơ bản BUD/S, chắc hẳn chúng tôi đã bị đè bẹp từ tuần đầu tiên. Họ rất tự hào về năng lực của nhóm họ, như ngôi sao bóng chày cố chào hàng thành tích của cá nhân mình trong khi cả đội liên tục thất bại. Một cách rất bản năng, cũng như các "tháp ngà" trong tổ chức chỉ quan tâm đến chính mình, chỉ có họ mới có thể nhận ra các chỉ số thành công lẫn thất bại.

Thói quen kiềm chế thông tin xuất phát từ các nỗi lo về an ninh thời hiện đại, nhưng cũng xuất phát từ sở thích nội tại dành cho những quy trình tự động được định nghĩa một cách rõ ràng – dù là trong phân xưởng nhà máy hay trong các sơ đồ tổ chức của doanh nghiệp – theo đó, con người chỉ cần biết đáp án cho phần việc của mình. Một trong những câu chuyện điển hình xưa nhất và cũng được truyền tụng nhiều nhất về chuyên môn hóa là câu chuyện năm 1776, Adam Smith mô tả một nhà máy sản xuất đinh ghim trong tác phẩm kinh điển của ông,The Wealth of Nations (tạm dịch: Nguồn gốc tài sản của các quốc gia):

Một người kéo dây, một người khác duỗi thẳng, người thứ ba cắt dây, người thứ tư đánh dấu các điểm, người thứ năm mài giũa phần đầu;... theo cách này, phần việc quan trọng để làm nên một cái đinh ghim được chia thành 18 công đoạn khác nhau... Tôi đã chứng kiến một nhà máy nhỏ cùng ngành, họ chỉ tuyển 10 lao động nam, và [10 người này] có thể xuất xưởng 48.000 chiếc đinh ghim mỗi ngày... Nhưng nếu họ làm việc tách rời, hoàn toàn độc lập nhau và không ai trong số họ được đào tạo chuyên môn cho công việc này, chắc chắn họ không thể làm ra 20 chiếc, mà có lẽ là không làm nổi một cái đinh ghim mỗi ngày; điều đó có nghĩa là, không thể có cái đinh ghim thứ 240, có lẽ cũng chẳng có cái thứ 4.800 như công suất hiện tại họ có thể đạt tới nhờ vào sự phân chia và phối hợp hợp lý các dây chuyền.

Cũng như nhiều chương trình hoạt động kể từ đó đến nay, nhà máy sản xuất đinh ghim đã hưởng lợi từ việc che mờ mắt công nhân. Người vận chuyển gang thép chẳng có nhu cầu được biết khối thép đã ở đâu trước khi đến nhà máy hay người tiếp theo nhận khối thép sẽ làm gì với nó; công nhân dây chuyền lắp ráp sản xuất một mảnh ghép nhỏ của con tàu chẳng cần biết hình hài sản phẩm sau cùng trông như thế nào. Nhưng chắc chắn chúng sẽ hợp nhất với nhau, nhờ vào từng nỗ lực riêng rẽ và thiết kế phức tạp của người quản lý điều hành. Nói một cách đơn giản hơn, mọi sự vật đều là tổng thể của các thành phần. Các thành tựu về tài chính nhờ vào hiệu suất tối giản trong thế kỷ XX truyền cảm hứng cho việc sùng bái học thuyết chuyên môn hóa của Smith.

Nhưng khi khoa học kỹ thuật ngày càng phức tạp hơn, quy trình ngày càng nhiều hơn, cách thức từng hạng mục của một quy trình ghép nối lại với nhau không còn mang tính dự báo nữa, và trong rất nhiều trường hợp, gần như các cán bộ chủ chốt không thể đưa ra một dự báo hoàn chỉnh. Trong nhà máy sản xuất đinh ghim, rõ ràng, hiểu biết toàn diện về sản phẩm nói lên tất cả: Rất đơn giản để làm ra những cái đinh ghim, và một công nhân trong xưởng của Smith có thể dễ dàng nhận ra phần việc của mình có liên quan như thế nào với công việc của đồng nghiệp. Ngay cả khi mỗi công nhân chỉ thực hiện một công đoạn, bằng cách nào đó, anh ta vẫn hiểu biết đầy đủ về toàn bộ quy trình sản xuất đinh ghim và có thể giải thích về phần việc của đồng nghiệp. Tuy nhiên, không phải nhà máy nào cũng làm được điều này. Khi công nghệ ngày càng phát triển phức tạp và quy trình ngày càng nhiều hơn, cách ghép nối các hạng mục thành phần vào tổng thể đã không còn mang tính bản năng. Người thợ sửa pít tông trên càng đáp máy bay chở khách hầu như không thể giải thích chi tiết về quy trình lắp ráp máy bay.

Taylor tiết kiệm chi phí bằng cách sa thải nhà hóa học chuyên ngành bột giấy và tuyển một anh chàng lao động phổ thông, giao cho anh ta một bảng quy trình. Thời gian và tiền bạc dành để giúp anh ta làm quen với toàn bộ quy trình đồng nghĩa với việc anh ta không làm việc và không tham gia vào quá trình tạo ra sản phẩm. Trong thời gian đầu, loại hình đào tạo kiểu này có vẻ chẳng đủ bù đắp nổi cho sự thất thoát chi phí cơ hội.

Trong quân đội, chính phủ cũng như môi trường kinh doanh, nỗi lo bảo mật đã làm gia tăng nhu cầu cách ly thông tin. Chúng ta có các bí mật, và bí mật cần được bảo vệ. Nếu rơi vào nhầm người, thông tin có thể gây ra các tổn thất khủng khiếp, điển hình như vụ Snowden và Wikileaks. Nếu không có lý do chính đáng và

thuyết phục, hoàn toàn có thể hiểu được vì sao thông tin cần được cách ly khỏi các đối tượng không liên quan.

Khi khối lượng thông tin tràn ngập, các tổ chức có xu hướng chia tách thành các phòng ban chuyên môn, hệ thống bảo vệ thông tin theo đó ngày càng phức tạp hơn. Người ta phải tuân thủ nhiều quy trình hơn, thực hiện nhiều bước kiểm tra hơn, người ta phải quẹt nhiều thẻ hơn trước khi thông tin được phép chia sẻ.

Trong nhiều thập kỷ qua, các cơ quan tình báo và quân đội Hoa Kỳ đã kiến tạo hệ thống ma trận cấp phép và bảo mật nhằm đảm bảo con người không biết những thứ họ không cần biết, như lời mà các vị tướng trong phim Hollywood đã nói. Vào khoảng đầu năm 2003, khi tôi còn là phó giám đốc điều hành Nhân viên phục vụ chung cho Lầu Năm Góc, Bộ Tư lệnh Trung tâm Hoa Kỳ (CENTCOM[45]) cấm nhân viên Lầu Năm Góc truy cập trang web nội bộ vì e ngại rằng "cơ quan đầu não" hiểu biết rõ về các kế hoạch chưa hoàn chỉnh. Chính những điều ngớ ngẩn như vậy cho thấy hầu hết các tổ chức quan tâm đến giải pháp kiểm soát thông tin nghiêm ngặt nhất hơn là tìm cách tốt nhất để san sẻ thông tin.

[45] CENTCOM là đơn vị chỉ huy phối hợp chiến đấu của Quân lực Hoa Kỳ, dưới quyền Bộ trưởng Bộ Quốc phòng, chịu trách nhiệm vùng địa lý thuộc khu vực Trung Đông, Bắc Phi và Trung Á. Cũng cần lưu ý rằng, thời điểm này bao gồm giai đoạn chuẩn bị cho cuộc chiến tranh Iraq. (TG)

Vấn đề nằm ở chỗ, cái logic của tư duy "cần biết" dựa trên giả định rằng ai đó – nhà quản lý hoặc thuật toán hoặc một hệ thống hành chính – thực sự biết ai cần và không cần biết tài liệu nào. Để có thể nói một cách chắc chắn rằng một lực lượng mặt đất của đội Đặc nhiệm SEAL không cần biết về sự tồn tại của một loại tài liệu tình báo cụ thể nào, hay một chuyên viên phân tích tình báo không cần biết chính xác điều gì xảy ra với một nhiệm vụ nào, người chỉ huy phải tự tin khẳng định chắc nịch rằng các thông tin này chẳng liên quan gì đến nhiệm vụ mà các đội nhóm đó đang triển khai và cũng không dính líu đến các tình huống mà chuyên viên phân tích tình báo có thể gặp phải. Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy rằng điều này không bao giờ xảy ra. Đã hơn một lần tại Iraq, chúng tôi sắp bắt sống hoặc tiêu diệt đối tượng thì nhận tin vào giờ chót rằng mục tiêu của chúng tôi đang hoạt động ẩn danh cho một liên minh khác. Cấu trúc tổ chức chúng tôi đã gây dựng nhân danh bảo mật và hiệu quả đã ngăn trở chính chúng tôi giao tiếp với nhau để có được bức tranh toàn cảnh.

Dự báo hiệu quả – như đã được nhắc đến – ngày càng khó khăn hơn, và bất khả thi trong một số tình huống. Tiếp tục hoạt động với ảo tưởng cho rằng chúng tôi có thể hiểu và dự báo chính xác cái gì thuộc về ai là một sự cao ngạo quá đáng. Nó có thể mang lại cảm giác an toàn, nhưng theo nghĩa ngược lại. Hoạt động an toàn trong một môi trường độc lập đòi hỏi mọi đội nhóm phải có hiểu biết tường tận về mối liên kết giữa các phần chuyển động. Mọi người đều có cái nhìn toàn cảnh về hệ thống mới có thể đảm bảo kế hoạch được triển khai.

TRUYỆN NGỤ NGÔN: SỰ THẤT BẠI CỦA ĐỘI BÓNG KRASNOVIA

Hãy giả sử rằng đối thủ hư cấu của chúng ta trong trò chơi chiến tranh, Krasnovia, quá yêu thích đến nỗi không thể rời bỏ kỷ nguyên công nghệ. Chúng ta có thể hình dung đó là một quốc gia với những cỗ máy kỳ diệu như của Rube Goldberg[46] được thiết kế để làm mọi việc từ mặc quần áo cho mọi người vào buổi sáng đến là (ủi) phẳng các tờ báo buổi tối. Tổng thống của đất nước này (gần đây được "bầu" nhiệm kỳ thứ bảy với 97% số phiếu phổ thông) không tin vào sự phức hợp. Nền kinh tế được quy hoạch từ trung ương cho đến cả các lựa chọn thực phẩm của từng hộ gia đình. Ngay cả hệ sinh thái cũng được điều tiết: Thay vì đặt đất nước vào trạng thái tiến hóa phi tuyến (không can thiệp), các nhà khoa học thuộc chính phủ làm việc trong các tháp ngà bê tông đã lên lịch sinh sản cho động vật và thả chúng vào môi trường hoang dã – chim sáo đá vào tháng Tư và cóc vào tháng Chín.

[46] Rube Goldberg (1883-1970): Nghệ sĩ vẽ tranh hoạt họa, nhà điêu khắc và tác gia nổi tiếng. (BTV)

Cũng như vị tổng thống của mình, Huấn luyện viên T của Đội tuyển quốc gia Krasnovia tôn sùng thuyết quyết định luận, ông tốt nghiệp từ Viện quy hoạch quốc gia với giải pháp ứng dụng sự quản lý tối giản vào môn thể thao vĩ đại nhất thế giới này. Các cầu thủ trong đội của Huấn luyện T không biết tên nhau. Họ chưa một lần gặp mặt nhau. Mỗi người được huấn luyện chuyên biệt, một kèm một trực tiếp với huấn luyện viên. Trong các buổi huấn luyện hằng ngày này, Huấn luyện viên T tập trung rèn các kỹ năng mũi nhọn của từng người và luyện tập các phần chiến thuật dành riêng cho họ trong số 712 lối chơi do ông thiết kế. Mỗi năm một lần, cả đội tập cùng nhau. Trong những dịp như vậy, Huấn luyện viên T đã khéo léo thiết kế loại mũ trùm đầu giống như loại dùng để che mắt ngựa. Dụng cụ này có công dụng làm giảm sự phân tâm. Khi mang mũ trùm đầu này, cầu thủ chỉ quan sát được phần

sân họ được phân công. Phần đông trong số họ được rèn giũa từ nhỏ trong các trại tập huấn cho Huấn luyện viên T thiết kế, chưa một lần được nhìn toàn bộ sân cỏ.

Buổi diễn tập hằng năm thật sự đáng để tâm. Thể lực của các cầu thủ dường như là vô song. Họ triển khai các chiến thuật mượt mà. Đối thủ truyền kiếp của họ, Atrovia, không thể sánh được về thể trạng, tốc độ, kỷ luật và cứ mỗi bốn năm một lần, khi cả đội gặp nhau tranh World Cup, mọi hy vọng đổ dồn về Krasnovia. Tuy nhiên, thông thường chỉ trong vòng năm phút, điều gì đó đã xảy ra không nằm trong 712 chiến thuật của Huấn luyện viên T. Các cầu thủ Krasnovia tiếp tục trình diễn những vũ điệu đẹp không tì vết, đá bóng vào không trung và không chuyền bóng cho ai cả. Đội Atrovia, không có kế hoạch nào cả, nhưng có tầm nhìn toàn sân bóng, bủa vây đội Krasnovia.

Cứ sau mỗi lần thất bại, Huấn luyện viên T lại thiết kế chiến thuật mới, và trước khi trận tiếp theo diễn ra, ông lại có giải pháp hoàn hảo nhằm đối phó với chiến thuật của đội Atrovia.

Môi trường hiện nay thể hiện khá nhiều điểm tương đồng với kỹ thuật quy hoạch từ trên xuống theo phong cách Krasnovia. Các lỗi như ghi sai tên có thể sửa dễ dàng thông qua đào tạo và bảng thông báo, tuy nhiên, điều đó không thể ngăn chặn hàng nghìn lỗi lệch chuẩn nhỏ khác, mỗi lỗi như vậy có thể gây ra tác động khổng lồ. Chẳng hạn như lỗi càng đáp đã gây nên thảm họa cho chuyến bay 173 của hãng United, nguyên nhân cốt lõi không nằm ở việc thiếu quy trình mà ở việc thiếu năng lực phản ứng theo thời gian thực khi có sự cố bất ngờ xảy đến. Ban lãnh đạo của Lực lượng Đặc nhiệm như đang chơi trò "Whack-a-mole"[47]: Chúng tôi có thể tóm lấy vấn đề ngay khi nó xuất hiện, nhưng chúng tôi không thể đoán và mô tả chính xác các phân tích liên quan đến hoạt động của từng đội, cũng như các loại tài liệu mà lính đặc công chúng tôi cần tìm để giúp đỡ các chuyên gia phân tích tình báo.

[47] Whack-a-mole: Trò chơi nhanh tay đập vật. (BTV)

Trong các hoàn cảnh không thể dự báo, tổ chức cần phải ứng biến tức thời. Và để làm được vậy, các cầu thủ trên sân cần có hiểu biết toàn cảnh. Ở mức độ nhóm, đây là điều khá rõ ràng. Tuy nhiên, ở cấp độ tổ chức, việc thiết kế cấu trúc đảm bảo sự liền mạch, xuyên suốt và cho phép ứng biến không hề dễ dàng.

Nếu chỉ xét một cấp độ, vấn đề khá rõ ràng: Chúng tôi không thể

tạo ra sự kết nối hữu cơ giữa nhóm này với các nhóm khác. Công việc do lính biệt kích và chuyên viên phân tích tình báo thực hiện có quan hệ chặt chẽ với nhau, tuy nhiên, chúng tôi đã tách họ thành hai bộ phận rời nhau và nhân danh hiệu quả công việc, chúng tôi đã trao cho họ chiếc mạng che mặt. Các cầu thủ của chúng tôi chỉ có thể thấy được khi bóng đi vào phần sân họ phụ trách, và khi đó, đã quá trễ để phản xạ. Khi không hiểu gì về quan điểm liên tục thay đổi của đồng đội, họ không biết làm gì khi bóng đến chân mình. Họ chơi trận đấu theo chiến thuật Krasnovia.

Dù Lực lượng Đặc nhiệm chưa bao giờ rơi vào tình huống khó xử này trước đây, song khó khăn lẫn giải pháp đều không phải là điều mới mẻ với họ.

"HỢP KIM MỚI CÒN CHƯA ĐƯỢC PHÁT MINH RA"

Tháng Chín năm 1962 tại Đại học Rice, vị Tổng thống nhiệt thành Kennedy, lấm tấm mồ hôi, nói lên những lời vẫn còn vang vọng đến hôm nay. Ông cam kết rằng Hoa Kỳ sẽ cử người...

... đi xa cách trung tâm điều khiển Houston 240.000 dặm[48] bằng hỏa tiễn khổng lồ cao hơn 300 bộ[49]... được làm bằng các hợp kim mới – một số loại còn chưa được phát minh – cho phép tăng khả năng chịu nhiệt và độ bền kim loại vài lần so với những gì con người đã được biết đến, được gắn kết với nhau chính xác hơn cả chiếc đồng hồ tinh tế nhất, mang theo các thiết bị cần thiết để tạo lực đẩy, dẫn đường, điều khiển, liên lạc, thực phẩm và cứu hộ đi đến miền địa đàng chưa được biết đến rồi quay trở lại Trái đất an toàn, đi vào bầu khí quyển với vận tốc 25.000 dặm[50] mỗi giờ, tạo ra gia tốc với nhiệt độ lên đến một nửa nhiệt độ của mặt trời... và làm tất cả những điều này, làm một cách chính xác trước khi thập kỷ này qua đi. Chúng ta phải bản lĩnh... khi bắt đầu giương buồm, chúng ta hãy đề nghị Chúa ban phước lành cho chuyến thám hiểm đầy rủi ro, nguy hiểm và vĩ đại mà con người từng thực hiện.

[48] Khoảng 386.242km. (BTV)

[49] Khoảng 91,4m. (BTV)

[50] Khoảng 40.234km. (BTV)

Kennedy kể ra những khó khăn – về khoảng cách, vận tốc và nhiệt độ – không phải để làm nản chí mà để khích lệ. Người ta có thể hình dung đến cảm xúc rộn ràng trong đám đông khán giả kỹ sư khi ngài Tổng thống chỉ ra rằng các kim loại giúp đạt đến chiến công này vẫn chưa được phát minh. Trước bài phát biểu này,

Kennedy đã nhắc đi nhắc lại: "Chúng ta làm tất cả những việc này không phải vì đây là việc dễ làm mà vì đây là các nhiệm vụ khó khăn."

Chưa đầy bảy năm sau đó, hơn 600 triệu khán giả trên toàn thế giới nín thở dõi theo bước chân Neil Armstrong trên Mặt trăng và tuyên bố rằng đó là "bước tiến nhảy vọt của nhân loại" trước khi cắm ngọn cờ Hoa Kỳ ở đây. Như những gì chúng ta đã biết, lá cờ vẫn nằm đó, dù đã bị lung lay do bụi đất từ tàu thám hiểm khi cất cánh và đã phai màu dưới ánh nắng mặt trời trong suốt nhiều thập kỷ qua. Dấu chân hằn trên đất từ vết giày cao su của Armstrong, dẫu có bé nhỏ, vẫn sừng sững như những rặng núi, trường tồn, trơ trơ cùng sỏi đá địa đàng. Cho dù có điều gì xảy ra trên Trái đất đi nữa, dấu vết của con tàu Apollo 11 vẫn như một bức Thánh kinh của loài người qua hàng triệu năm.

Một câu chuyện khác, tuy không xảy ra, nhưng cũng đóng vai trò quan trọng như chuyện đã xảy ra trong ngành thám hiểm không gian vào tháng Bảy năm 1969. Một thành công và một thất bại, tuy chẳng liên quan gì đến nhau nếu xét đến sự khác biệt về chuyên môn kỹ thuật hay nguồn lực, chúng đều liên quan đến cách thức mà các tổ chức phân bổ thông tin. NASA đã thành công hơn nhờ phương pháp "quản lý hệthống". Robert Seamans và Frederick Ordway, nhà điều hành NASA tóm gọn thành tựu của họ như sau: "Dự án Apollo… được xem là một thể nghiệm vĩ đại nhất về công nghệ trong lịch sử nhân loại. Nhưng để đạt đến điều này, cần có các nỗ lực về quản lý chẳng kém gì các nỗ lực công nghệ."

Nhiều năm trước khi diễn ra bài phát biểu của Kennedy, Hoa Kỳ đã chậm chân đến hổ thẹn trong cuộc chạy đua chinh phục không gian. Liên Xô đã sản xuất tàu không gian bay quanh quỹ đạo Trái đất, đưa con vật đầu tiên lên quỹ đạo không gian, thực hiện chuyến bay ngang qua Mặt trăng lần đầu tiên, chuyến tiếp đất trên Mặt trăng đầu tiên và cung cấp những bức ảnh về nửa khuất của Mặt trăng lần đầu tiên. Liên Xô cũng đã đưa Yuri Gagarin, con người đầu tiên lên quỹ đạo không gian. Trong lúc đó, người Mỹ vẫn vật lộn với các nỗ lực chinh phục của mình.

Chuyến bay thử nghiệm không người lái đầu tiên của NASA, Mercury Redstone I, cất cánh ngày 21 tháng Mười một năm 1960, nhưng không bay được xa: Tên lửa phóng rời mặt đất với khoảng cách 10,2cm, rồi rơi trở lại. Phần khoang thoát hiểm, được thiết kế để tự tách rời khi đến không gian đã bắn vọt lên và bung dù – thứ lẽ ra chỉ bung trong hành trình quay trở về. Tên lửa tự "đánh vật"

trong không trung một lúc, đốt nhiên liệu và lao xuống biển thay vì hạ cánh từ từ.

Các phân tích sau đợt phóng thử đổ lỗi cho sự kết nối liên lạc giữa tên lửa Atlas – ban đầu được thiết kế để mang đầu đạn – và khoang hàng hóa đi kèm. Lỗi này đã dẫn đến việc chậm ngắt tín hiệu động cơ trong một số giai đoạn khiến cho khoang thoát hiểm được kích hoạt sớm. Một trường hợp gần như tương tự về sự không tương thích cấu kiện khi khoang tàu Mercury và tên lửa đẩy Atlas đã xảy ra trước đó vài tháng. Các "thất bại về giao thức" được mổ xẻ, không phải theo từng hạng mục thành phần, mà tìm tòi về sự tích hợp giữa các thành phần. Đối với Lực lượng Đặc nhiệm, cuộc đua chinh phục không gian chỉ ra các vấn đề tương tự, xuất phát từ sự thiếu chia sẻ thông tin.

Ban đầu được thành lập như một tổ chức nghiên cứu, NASA như một "chòm sao" bao gồm các nhóm thực hiện các các công việc độc lập do ban điều hành thuê. Cấu trúc này đã tạo điều kiện xây dựng năng lực sáng tạo cho các nhóm nhỏ, nhiều nhà khoa học cảm thấy thoải mái thực hiện các thí nghiệm trong bối cảnh phòng ban chuyên môn như ở trường đại học. Tuy nhiên, sự thất bại về giao thức kết nối bộc lộ khiếm khuyết cố hữu của hệ thống này: Các nhóm độc lập rất hiệu quả trong các công việc thám hiểm nhưng vấn đề phát sinh khi các dự án của từng nhóm phải kết nối, tích hợp với nhau thành một phương tiện di chuyển trong quỹ đạo.

Không có sự tích hợp nhuần nhuyễn sẽ không thể triển khai. Các lực tác động khổng lồ cộng với tốc độ khủng khiếp khi phóng tên lửa sẽ kéo theo những rung động không thể dự báo cho toàn bộ tên lửa, tạo ra vấn đề mang tính hệ thống vươn ra khỏi tháp kín của từng nhóm phát triển thành phần, của các lĩnh vực chuyên ngành kỹ thuật kết cấu, các chuyên gia về lực đẩy, các kỹ sư điện cùng các thành viên khác. Ngoài ra, còn có vấn đề về nhiễu từ: Trước đây, chưa bao giờ người ta có thể nhồi nhét quá nhiều thiết bị phần cứng kỹ thuật số vào một cỗ máy, và tín hiệu từ giữa các máy tính thường giao thoa lẫn nhau. Tiếp theo phải kể đến trọng lực: Trên Trái đất, bụi, chất lỏng và các chất tạp nhiễm rơi xuống đáy phương tiện, nhưng trong không gian, các loại chất này trôi nổi tự do; nếu một mẩu kim loại chạm vào hai dây dẫn điện liền kề nhau, sự cố đoản mạch sẽ làm tê liệt toàn hệ thống. Hệ thống máy tính của tên lửa, phần thân chính và hệ thống điện có thể hoạt động hoàn hảo khi là từng thành phần riêng biệt, nhưng trong điều kiện chịu tác động phụ thuộc lẫn nhau khi du hành trong không gian, chúng sẽ nổ tung.

Chính vì các thất bại này, năm 1962, ban lãnh đạo NASA hoài nghi về tính khả thi của mục tiêu mà Kennedy đề ra. "Hầu hết thành viên trong Ban Không gian cho rằng ông là kẻ gàn dở," một quan chức NASA nhớ lại. "Ý tôi là, chúng tôi không tin rằng mình có thể làm được. Tuy không từ chối thử thách, nhưng Chúa ơi, chúng tôi còn không biết làm sao để xoay quanh quỹ đạo Trái đất nữa là, nói gì đến đi quanh Mặt trăng."

Các nhà khoa học đã phải tư duy lại các định đề cơ bản trong khoa học. "Làm sao để lấy nước ra khỏi bình chứa khi trọng lực bằng 0?" Một kỹ sư thắc mắc. "Mọi người ồ lên, 'có gì khó đâu? Chỉ việc nén nó lại'. Nén nó lại, khỉ gió! Áp suất tác động lên mọi thứ và khi đó thứ chất lỏng chết tiệt cứ bay lơ lửng. Có thể nên biến nước thành thứ gì 'sền sệt' trong bình chứa, và bạn cũng chẳng có nó trong bình."[51]

[51] Ngày nay hầu như ai cũng biết về trạng thái không trọng lực. Người ta sử dụng túi chứa nước hoặc ống mao quản. Tuy nhiên, theo lời kể, vào khoảng những năm 1958-1959, người ta chưa biết đến điều này. (TG)

Không ai biết liệu bề mặt Mặt trăng có thể đỡ được trọng lượng con người hay không, nói gì đến cả con tàu không gian. Họ không biết sẽ gặp phải bao nhiêu chất phóng xạ trên hành trình từ Trái đất đến Mặt trăng, bao nhiêu đó cũng đủ trở thành đề tài tranh luận suốt dự án. Công nghệ pin nhiên liệu, thứ sẽ trở thành vật liệu chủ chốt trong ngành du hành không gian, là thứ chưa từng biết đến vào năm 1960. Và tất cả những thứ này đều chỉ mới là những viên gạch đầu tiên.

Phát minh và khám phá cơ bản loại này thường do các nhóm nhỏ phát hiện và sau đó mở rộng quy mô: Như các phát minh của anh em nhà Wright hay Gottlieb Daimler và cộng sự Wilhelm Maybach hay Alexander Graham Bell và Thomas Watson. Nhưng NASA không đủ điều kiện cho những khởi đầu nhỏ. NASA phải phát triển và hoàn thiện tất cả các công nghệ riêng rẽ này cùng lúc. Cũng giống như Lực lượng Đặc nhiệm vào năm 2004 và rất nhiều tổ chức khác ngày nay phải vật lộn để đảm bảo tốc độ, NASA tìm thấy động lực thúc đẩy phải trở thành môi trường mang tính phức hợp và phải tìm ra cách khai thác năng lực sáng tạo của nhóm nhỏ trên quy mô toàn tổ chức.

Để đưa được người lên Mặt trăng, chương trình Apollo cần tuyển tổng cộng 300.000 người làm việc cho 20.000 nhà thầu và 200 trường đại học tại 80 quốc gia, tiêu tốn 19 tỷ đô la. Mô hình quản

lý cũ không hỗ trợ tích hợp khám phá và phát triển ở quy mô này. Stephen B. Johnson kể lại trong The Secret of Apollo (tạm dịch: Bí mật của Apollo): "Sự chuyển đổi từ nghiên cứu sang phát triển đòi hỏi phải lưu tâm đến hàng nghìn chi tiết. Xây dựng và tích hợp chính xác hàng nghìn thành phần sẽ không phải là vấn đề học thuật nữa, nó là vấn đề về tổ chức." NASA có thể sẽ kết nối các nhóm lại với nhau, bỏ qua thuyết về "nhu cầu cần biết" và chia sẻ thông tin rộng khắp.

Năm 1963, NASA tuyển George Mueller gây dựng nền móng quản trị cho chương trình Apollo, ông đã mang lại muôn vàn thay đổi trong tổ chức. Theo ông, NASA là một cơ quan đầu não mang tính kết nối. Theo lời Giám đốc NASA Wernher von Braun, Mueller đã mang đến góc nhìn của người kỹ sư điện có hứng thú sáng tạo hệ thống "trung ương thần kinh quản lý", theo đó von Braun, tay kỹ sư điện đã thu nhỏ tổ chức thành các thiết kế tối giản.

Mueller bỏ các sơ đồ tổ chức cũ và yêu cầu các quản lý, kỹ sư, những người từng làm việc trong sự kín kẽ bảo mật, phải giao tiếp hằng ngày với các đồng sự cùng chức năng, nhiệm vụ đang làm việc trong các trung tâm chuyên trách và với các nhóm khác. Sự phân chia gọn ghẽ theo phương pháp MECE nhằm loại bỏ trùng lặp, chồng chéo không còn nữa. Stephen Johnson mô tả: "Đây là sự hủy diệt trên diện rộng ở cơ quan đầu não NASA… đã biến các kỹ sư NASA, từng chịu trách nhiệm theo dõi từng dự án phần cứng cụ thể, trở thành các giám đốc điều hành quản lý về chính sách, hành chính và tài chính. Nhiều tháng sau khi thay đổi diễn ra, tổng hành dinh vẫn trong cơn hỗn loạn bởi nhân viên đang học cách trở thành nhà quản lý." Người ta than phiền về "các kỷ luật thép trong thông tin liên lạc nội bộ". Đã qua rồi cái thời họ có thể độc lập xử lý các vấn đề của chính mình. Von Braun và các quản lý cấp cao khác đã phản kháng.

NASA-cũ thu thập thông tin từ các trung tâm tại hiện trường mỗi tháng một lần và phân công một lượng lớn các quản lý ngồi kiểm tra tìm điểm không tương thích. Mueller đòi phải phân tích thông tin mỗi ngày và trao đổi thông tin diễn ra nhanh chóng hơn. Tất cả mọi dữ liệu được đưa lên màn hình ở trung tâm kiểm soát, kết nối với màn hình tự động ở trung tâm Apollo tại hiện trường. Những căn phòng này luôn bận rộn, luôn nhận thông tin cập nhật từ các nhóm và nhà thầu phụ trách rồi cung cấp thông tin ngược lại cho họ. Đây chính là "Internet" trước khi Internet ra đời: Thông tin được cập nhật và chia sẻ tức thời, rộng khắp. Khi đã có bằng chứng rõ ràng về công dụng của chia sẻ thông tin, ngày càng có nhiều kỹ sư trước đây phản đối quay sang ủng hộ.

Ban quản lý xây dựng "mạng lưới dịch vụ từ xa" kết nối trung tâm điều khiển với các tài liệu giấy và dữ liệu máy tính, đồng thời, có khả năng tổ chức hội nghị từ xa kết nối các phòng thí nghiệm, trung tâm sản xuất và trung tâm thử nghiệm. Các tài năng kỹ thuật của NASA tạm thời được chuyển đổi từ xây dựng tên lửa sang thiết kế hệ thống "sóng" radio khổng lồ cho phép các nhóm liên lạc thông suốt. "Tôi nghĩ chúng tôi có khoảng 250 kênh (có thể dùng cho liên lạc) tại trung tâm phức hợp Complex 39," một cán bộ tại Trung tâm vũ trụ Kennedy nhớ lại. "Bạn có thể chuyển sang đài Bắc Mỹ số 2 và nghe anh chàng vận hành máy móc. Nếu ở đó có vấn đề, bạn có thể nghe cách họ giải quyết vấn đề." Vào thời điểm phóng tên lửa, tất cả mọi nhóm đều chỉnh về cùng kênh. "Bạn nghe liên lạc tức thời", ông vẫn còn kinh ngạc. "Có thể đó là hệ thống liên lạc lớn nhất từng được tích hợp lại… thông tin tức thời, kiến thức tức thời."

NASA cũng thay đổi phương pháp tiếp cận đối với các nhà thầu bên ngoài. NASA luôn có truyền thống ưu tiên sử dụng nguồn lực "nội bộ" – mối quan hệ tương thuộc phức tạp giữa các thành phần đồng nghĩa với việc các nhà thầu ngoài không được tiếp cận đầy đủ thông tin toàn cảnh, dẫn đến khả năng xảy ra vấn đề khi tích hợp lại với nhau. Von Braun nhận thấy: "bạn không thể chỉ đơn giản ký hợp đồng làm chiếc Saturn V và rồi phó mặc cho nhà thầu." Thông thường nhân viên NASA phải tham gia và xây dựng lại mọi thứ họ nhận từ nhà thầu. Nhưng để đưa một người lên cung trăng, NASA cần năng lực và chuyên môn nhiều hơn thế từ chính các nhân viên của mình.

Giải pháp đề ra là chuyển các nhà thầu vào khu vực nội bộ. Thay cho một mê cung các phòng ban độc lập và hàng loạt quy trình quy định ai được phép biết điều gì, von Braun tạo ra hai trạng thái: bên trong và bên ngoài. Những người bên trong phải tiếp nhận và hiểu toàn bộ dự án Apollo. Chuyên gia tiếp tục làm công tác chuyên môn của mình nhưng họ cần có hiểu biết tổng thể về dự án, ngay cả khi việc tìm hiểu về dự án chiếm nhiều thời gian làm việc của họ, và điều đó đồng nghĩa với "kém hiệu quả". Ban lãnh đạo NASA hiểu rằng, khi sáng tạo sản phẩm tương tác, giam lỏng các chuyên gia vào phòng cách ly là điều xuẩn ngốc: Thành công mức độ cao đòi hỏi phải hy sinh hiệu quả ở cấp thấp hơn.

Một quản đốc kể lại chi tiết về quá trình phối hợp với nhà thầu: "Lý do mọi thứ [dần dần] đi vào guồng và mọi việc theo tiến độ là vì tất cả những người cần có mặt để ra quyết định đều ngồi cùng một phòng… Chúng tôi đã tiến đến giai đoạn mà khi sự cố xảy ra vào buổi sáng, thì cuối giờ chiều đã được giải quyết xong, tiền bạc

phân bổ, quyết định được đưa ra và mọi việc bắt đầu chạy."

Mueller đã tiến hành cái gọi là "thiết kế hệ thống" hay "quản lý hệ thống", một phương thức được phát triển dựa trên nền tảng "tư duy hệ thống". Ngược với chủ nghĩa tối giản, phương pháp này tin rằng con người không thể hiểu một phần của hệ thống nếu không có hình dung cơ bản về tổng thể. Chính cách tư duy có tổ chức này đã soi đường cho NASA tiến đến trí tuệ và năng lực thích nghi cần để đưa con người lên cung trăng.

Chỉ hai năm sau ngày Mueller gia nhập, chương trình Apollo đã biến hình từ một nhóm nghiên cứu kém tổ chức thành một tổ chức phát triển được điều hành chặt chẽ. Ngay cả các kỹ sư từng ra sức phản đối quản lý hệ thống cũng thừa nhận nhiều lỗi kỹ thuật chỉ có thể được giải quyết thông qua chia sẻ thông tin. Như lời von Braun nói, "bộ máy" thật sự đã khiến cho chiếc đồng hồ NASA phải "gõ nhịp" chính là sự liên tục trao đổi lẫn nhau giữa các bộ phận bên phải và bên trái tòa nhà. Chỉ trong nửa thập kỷ, một chương trình không gian từng là nỗi nhục quốc thể đã trở thành chương trình ưu việt nhất thế giới.

XÂY THÁP BABEL

Bên kia bờ đại dương, ELDO cũng đã khởi động với những tham vọng không kém phần to lớn. Được thành lập ngay sau Cộng đồng Than Thép châu Âu – tiền thân của Liên minh châu Âu – nó đại diện cho sự thống nhất giữa các quốc gia hầu như đã từng hủy hoại nhau hai lần trong vòng 50 năm. Chương trình nhằm khuyến khích hợp tác giữa các quốc gia, và theo đó, doanh nghiệp, chính phủ và quân đội Tây Âu sẽ đạt được trình độ chuyên môn kỹ thuật và uy thế nếu nhiệm vụ hoàn thành và đưa vật thể vào quỹ đạo không gian.

Vào năm 1961, công nghệ và trình độ chuyên môn của châu Âu ngang hàng với Hoa Kỳ. Người Đức đã đi đầu trong sản xuất tên lửa quân sự; người Anh đã thành công với chương trình sản xuất vũ khí không-đối-đất, đất-đối-không, không-đối-không; Ý, Pháp, Bỉ và Hà Lan cũng đưa vào nhiều nguồn lực đáng kể làm nên tên tuổi. Tuy nhiên, nhóm ELDO làm việc độc lập, người sản xuất và người sử dụng hiếm khi giao tiếp với nhau, và mỗi quốc gia tin rằng mình kiểm soát một công đoạn khác nhau trong quá trình sản xuất tên lửa: Anh quốc sản xuất động cơ đẩy, Pháp chịu trách nhiệm tầng hai, Đức tầng ba và Ý sản xuất phương tiện kiểm tra vệ tinh. Không có một địa điểm nào để lưu trữ các tài liệu dự án và cũng không có điều khoản nào quy định mỗi đơn vị phải cung cấp

các tài liệu nào. Mỗi quốc gia kiểm soát phần việc của mình theo cách tổ chức của riêng họ, và mỗi quốc gia ra sức tối ưu hóa lợi ích kinh tế của họ, điều này đồng nghĩa với việc bưng bít thông tin. Các nhà thầu chỉ báo cáo cho chính phủ tại quốc gia của họ. Năm 1968, người đứng đầu các chương trình quốc tế NASA mô tả các thành viên ELDO rằng họ "miễn cưỡng tham gia và luôn ngờ vực lẫn nhau". Sự cạnh tranh có thể góp phần làm giảm sự phụ thuộc lẫn nhau nhưng sẽ gây ra rắc rối lớn cho các chương trình mang tính tương thuộc và phức hợp như các chuyến bay vào không gian.

Lần phóng đầu tiên của ELDO thất bại vì đã sử dụng không đúng loại chốt kết nối các tầng do Pháp và Đức phụ trách. Lần phóng tiếp theo sụp đổ vì người Đức dùng loại khoen tiếp giáp khác so với loại người Ý sử dụng. Nỗ lực tiếp theo, tháng Tám năm 1967, đã phóng được tên lửa khi tầng hai đã tách ra thành công, nhưng khi rời tên lửa đẩy, nó đã không tự kích hoạt được. Lỗi nối đất đã ngắt dòng điện ở tầng thứ nhất, khi tên lửa vẫn còn trên bệ phóng, kéo theo sự thất bại ở tầng tiếp theo. Bốn tháng sau, một lỗi ở điểm nối điện khiến lần phóng này thất bại. Tháng Bảy năm 1969, lỗi nối điện đã kích hoạt hệ thống tự hủy của tên lửa khi vẫn còn trên bệ phóng. Nỗ lực phóng tên lửa cuối cùng của ELDO, tháng Mười một năm 1971, nổ tung sau 90 giây bay. Tổ chức này giải thể sau đó ba năm.

Các phân tích nội bộ lẫn bên ngoài về sau khẳng định rằng tất cả những vấn đề đều bắt nguồn từ việc thiếu thông tin liên lạc trong tổ chức – "thất bại về giao thức" hay "chập chờn". Trong cuốn sách xuất bản năm 1964 với nhan đề The American Challenge (tạm dịch: Thách thức Mỹ), nhà báo người Pháp Jean-Jacques Servan-Schreiber cho rằng châu Âu tụt hậu so với Mỹ trong cuộc chạy đua không gian không phải vì tài chính mà vì "phương thức tổ chức, trên hết… đây không phải vấn đề của 'những người làm việc trí óc' theo nghĩa gốc của cụm từ này, mà nó thuộc về tổ chức, giáo dục và đào tạo". Phía bên kia đại dương, Bộ trưởng Bộ quốc phòng McNamara kết luận rằng châu Âu bị hổng về quản lý: "Họ đã gọi tên sai sự khác biệt về trình độ kỹ thuật." Đó là thời đại du hành không gian mang dáng dấp câu chuyện tháp Babel: Sự thiếu vắng khả năng giao tiếp giữa các quốc gia đã cản trở các nỗ lực vươn đến thiên đàng.

Như triển lãm quốc tế của Taylor ở Paris, thành công của chương trình Apollo 11 và sự hỗn loạn của Europa I đã làm sáng tỏ vai trò quản lý đối với các nhiệm vụ có quy mô lớn. Quốc hội tổ chức các buổi lắng nghe, học hỏi từ các bí quyết quản trị của NASA. Quản lý

hệ thống được áp dụng ở NASA trở thành quy trình cốt lõi trong nghiên cứu và phát triển không gian, cần thiết cho tất cả mọi thứ, từ trạm không gian ISS đến chương trình Boeing 777.

Thành công của NASA mang lại hiểu biết đáng kể với công việc tổ chức. Quan trọng nhất, nó phô bày các lĩnh vực có tính tương thuộc và không thể dự báo, trong đó, tri kiến theo ngữ cảnh là chìa khóa then chốt; hiệu suất đạt được từ mô hình tháp kín sẽ phải trả giá bằng các "thất bại về giao thức". Nó cũng cho thấy sự nhận thức, tri kiến trong các nhóm nhỏ có thể làm được ở quy mô tổ chức lớn hơn, nếu các tổ chức này cam kết và chủ động chia sẻ thông tin. Điều này hoàn toàn trái ngược với tư duy dựa trên "nhu cầu được biết thông tin" đã lỗi thời.

NASA, kẻ tiên phong trong công nghệ mới, đã đương đầu với tính phức hợp trước thời đại. Nửa thế kỷ sau, hầu hết mọi tác nhân tổ chức đều sa vào vòng xoáy phức hợp.

Một số phát kiến của NASA nghe có vẻ đơn giản đến khó tin: Gỡ bỏ các vách ngăn để mọi người trò chuyện cùng nhau. Về cơ bản, khái niệm này chỉ yêu cầu quên đi những điều cơ bản về hiệu suất nhưng để làm được, đòi hỏi phải liên tục "bảo dưỡng": Đảm bảo mỗi cá nhân thường xuyên cập nhật, hiểu biết toàn cảnh trở thành công việc mà ai cũng phải làm, và chúng đòi hỏi cam kết, cũng như thời gian từ tất cả mọi người.

Thật vậy, kể cả đối với NASA, nhà sử học Howard McCurdy kể lại: "Duy trì… văn hóa tổ chức theo cách thế hệ nhân viên đầu tiên đã làm là muôn vàn khó khăn." Sau chương trình Apollo, hệ thống các đơn vị được tích hợp hoàn chỉnh được tinh chuyển sang một loạt các đơn vị độc lập có tính cạnh tranh; đặc tính thông tin mở đã bị tình trạng quan liêu làm cho "vôi hóa". Một nhân viên mô tả NASA năm 1988 như "Bưu điện và Sở thuế (IRS – Internal Revenue Service) đi vào không gian." Việc điều tra sau vụ tai nạn Challenger đã nặng lời khi kết luận về các biện pháp tổ chức của NASA, nhưng sau đó chương trình tập trung nâng cao hiệu suất lại được mở đường vào những năm 1990, được gọi tên là FBC (Nhanh hơn, Tốt hơn, Rẻ hơn), đã khiến NASA thụt sâu hơn vào hố sâu bất cẩn, loại bỏ các yếu tố "kém hiệu quả" đã định hình nên phương pháp Apollo. Một "thất bại về giao thức" nổi tiếng xảy ra giữa hai nhóm làm việc đã gây ra tổn thất 125 triệu đô la của chương trình Mars Climate Orbiter: Một hệ thống được phát triển theo đơn vị đo hệ metric, hệ thống còn lại theo hệ đo lường của Anh quốc. Theo lời McCurdy, FBC là phản đề của thiết kế hệ thống. Thiết kế hệ thống đòi hỏi phải nghiêm khắc, tỉ mỉ và tốn kém. Tuy

không đảm bảo hiệu suất nhưng nó mang lại kết quả.

TẬP HỢP VÀ HỆ THỐNG

Tư duy hệ thống được dùng để tìm hiểu mọi thứ, từ vận hành chức năng của một thành phố đến vận động bên trong tế bào da và đóng vai trò then chốt trong việc giải mã sự tương thuộc.

Hãy xem xét trường hợp của một bác sĩ và nền học vấn. Bác sĩ thuộc nhiều nhóm chuyên môn khác nhau – nhi khoa, bác sĩ phẫu thuật ENT, bác sĩ X-Quang… – tuy nhiên, tất cả đều được trường Y đào tạo, đảm bảo hiểu biết chặt chẽ về sự vận động của cơ thể người. Không có ngoại lệ cho dù bạn có là bác sĩ phẫu thuật tay, bạn dành cả đời mình khám lòng bàn tay, cổ tay và ngón tay. Bởi cơ thể con người không phải là một tập hợp các thành tố độc lập nhau, mà là một hệ thống các thành tố tương thuộc nhau, bạn cần phải biết cơ chế chuyển hóa đường để hiểu vì sao bệnh tiểu đường làm chết mô ở ngón tay, cũng như bạn cần biết nếu áp lực mạnh tác động lặp lại lên động mạch giữa sẽ gây đến hội chứng chèn ép thần kinh giữa. Khi chúng ta nằm bên dưới con dao mổ, bạn muốn chắc chắn người cầm dao đã có hiểu biết đầy đủ, cơ bản về cơ thể, chứ không phải chỉ là người làm theo bảng hướng dẫn của Taylor.

Bảng danh mục kiểm tra không phù hợp trong giải phẫu học bởi hàng triệu khả năng tương thuộc có thể xảy ra. Chúng tôi không cho rằng các biện pháp khắt khe ở trường Y là "dễ dàng", nhưng có lẽ phù hợp hơn nếu sinh viên dành bảy năm học về mối quan hệ nhân quả phức hợp trong cơ thể người thay vì cố ghi chép và nhớ mọi khả năng có thể xảy đến với con người.

Đây chính là điểm khác nhau giữa "giáo dục" và "đào tạo". Trường Y là nơi giáo dục, sơ-cấp cứu lại thuộc về đào tạo. Giáo dục đòi hỏi hiểu biết cơ bản, có thể áp dụng để nắm bắt và phản ứng lại đối với gần như muôn hình vạn trạng các nguy cơ; đào tạo bao gồm các hành động cụ thể, chỉ để đối phó với một khó khăn được tiên liệu. Giáo dục làm nên khả năng chống chọi, đào tạo giúp kỹ năng cứng cáp hơn.

Coleman Ruiz nhận xét về BUD/S là "loại bỏ cụm từ hoạt động cá nhân ra khỏi kho từ vựng ngay trong ngày đầu". Việc nhấn mạnh vào thành quả nhóm đốc thúc sự hợp tác, phối hợp, vun đắp lòng tin và mục đích. Nhưng con người chỉ hợp tác khi thấy sự tồn tại phụ thuộc lẫn nhau trong môi trường của họ. Học viên chỉ học cách làm việc cùng nhau trong bài luyện tập môn "lướt sóng bằng

thuyền" của BUD/S bởi chỉ cần một người thất bại, con thuyền sẽ lật nhào, và nếu điều đó xảy ra, cả nhóm sẽ phải hứng chịu.

Trong lực lượng chúng tôi, các đơn vị chuyên trách không biết nhiều về cách thức hoạt động của các nhóm khác, họ cũng không biết các mảnh ghép sẽ kết nối với nhau ra sao. Mọi người đều biết rằng con thuyền sẽ lật nhào, nhưng lại không có cái nhìn rõ ràng về công việc của người khác, và không ai có thể hiểu vì sao, hay làm thế nào để thay đổi.

Cũng như NASA, trong tổ chức, chúng tôi cần khuyến khích tập hợp các tri thức chung đóng góp từ mỗi nhóm. Đây là chìa khóa tạo ra "nhóm của nhiều nhóm".

Chúng tôi không định biến mỗi thành viên thành các nhà khái quát học – SEAL đã làm rất tốt phần việc của họ so với việc để cho các chuyên viên phân tích tình báo đảm nhiệm và ngược lại. Đa dạng hóa năng lực chuyên môn là thiết yếu. Chúng tôi muốn hợp nhất nhận thức chung với chuyên môn sâu. Toàn bộ lực lượng phải hiểu biết toàn diện và cơ bản về môi trường hoạt động của toàn tổ chức, song đồng thời cũng cần gìn giữ bộ kỹ năng đặc trưng của từng nhóm. Chúng tôi tăng tốc cho mục tiêu trí tuệ tổ chức – chia sẻ nhận thức, và nó trở thành viên đá đặt nền móng cho sự chuyển mình của chúng tôi.

TÓM LƯỢC

♦ Cũng giống như NASA trước đây, Lực lượng Đặc nhiệm nhận thấy mình đang đối mặt với các vấn đề phức hợp đòi hỏi một phương pháp tiếp cận mang tính hệ thống nhằm mang lại giải pháp; bởi môi trường hoạt động mang tính tương thuộc, cả hai tổ chức đều cần mỗi thành viên hiểu biết về toàn bộ hệ thống, thay vì chỉ giới hạn trong các hộp MECE trên sơ đồ tổ chức.

♦ Trang bị năng lực cho toàn bộ tổ chức phân tán về mặt địa lý có nghĩa là chia sẻ thông tin phải đạt đến cấp độ minh bạch chưa từng có đối với cả hai tổ chức.

♦ Trong các tổ chức truyền thống, điều này kéo theo thay đổi văn hóa tổ chức và không dễ gì đạt được. Nó đòi hỏi nỗ lực mang tính kỷ luật cao nhằm tạo ra nhận thức chung.

Chương 8
HÃY LÓ ĐẦU RA KHỎI GÓC TỦ VÀ VẮT ÓC SUY NGHĨ

Vào tháng Bảy năm 2004, trước vụ đánh bom nhà máy xử lý nước thải El Amel không lâu, chúng tôi đã rời khỏi chiến trường ngổn ngang những tòa nhà đổ nát tại Sân bay quốc tế Baghdad, và dời các cơ quan chỉ huy mới tới Căn cứ Không quân Balad, cách thủ đô 103km về phía bắc. 20 năm trước, trong cuộc Chiến tranh Iran-Iraq khốc liệt, đường băng Balad đã bị máy bay tiêm kích MiG-21s của Liên Xô giày xéo không ngừng, ồ ạt thả từng toán quân Iran xuống. Sau đó, chính chiếc không hạm này đã tỏ rõ mình là một hiểm họa đối với chiến dịch Nam tiến Iran "Hail Mary" của Đại tướng Norman Schwarzkopf vào năm 1991. Và bây giờ, thay vào đó là tiếng gào thét của động cơ phản lực quân đội Hoa Kỳ rền vang trên nền bê-tông.

Khu căn cứ nằm gần con sông Tigris màu mỡ, nhưng trong cái nóng tháng Bảy, quang cảnh nhuốm một màu nâu ảm đạm. Hai đường băng cắt ngang khu vực trung tâm, một bên là khu bảo trì và tổng bộ điều hành, bên còn lại là những điểm trú ẩn bằng bê-tông, sơ sài và đổ nát. Lực lượng Đặc nhiệm đã chiếm được đặc khu an ninh cao này, nơi tiếp giáp với đường lăn không hạm, cho phép chúng tôi dễ dàng xuất mấy chiếc không hạm và trực thăng. Đặc khu gồm có những ngôi nhà lắp ghép, lều dựng bằng ván ép và một dãy trại san sát nhau. Nơi sống, nơi làm việc, nơi bảo dưỡng thiết bị và cả phòng hội nghị bừa bộn, tất cả đều nằm gần nhau. "Quãng đường" đi làm của tôi trở thành chặng đi bộ hiệu quả tầm 40 bước.

Chúng tôi được giao cho ba cái boong-ke cũ kỹ ở hướng tây căn cứ, chúng được đặt biệt danh là "Yugos" theo tên những nhà thầu người Nam Tư (tiếng Anh gọi là "Yugoslavian") xây dựng nên nhà

chứa máy bay kiên cố nhằm bảo vệ không hạm Iraq. Những lỗ đạn to như quả bóng xuyên lỗ chỗ trên mái nhà là bằng chứng cho thất bại của Iraq trước sự tấn công chính xác của vũ khí trên máy bay liên quân trong cuộc xâm chiếm năm 2003. Những boong-ke có kích cỡ to bằng rạp xiếc, xây hai lớp bê tông dày, chính giữa đổ thêm lớp cát dày 0,3m. Ở mỗi đầu có vòm cửa ga-ra rộng và thấp. Chúng có màu be như những tòa nhà bằng đá sa thạch xung quanh đặc khu, nằm lọt thỏm giữa sa mạc mênh mông. Ở bên trong rền rĩ tiếng bánh máy bay rít trên nền bê tông. Lực lượng Đặc nhiệm của chúng tôi chọn một cái boong-ke làm căn cứ chỉ huy và chuyển quân trang vào đó.

Mặc dù hàng đống trang thiết bị của Iraq bị phá hủy trong cuộc xâm lược và một bãi rác cháy âm ỉ không ngừng mang đến một khung cảnh não nề, nhưng đối với chúng tôi thì Balad là một cơ hội tuyệt vời: Một nơi để xây nên một thứ hoàn toàn mới, sự biểu dương về mặt vật chất của hệ thống có tổ chức có lẽ sẽ mang lại lợi thế cho chúng tôi. Mỗi khi tôi làm điều gì đó ngu ngốc, cha tôi hay nói một trong những câu trách yêu đầy hài hước mà ông học được từ một cựu trung sĩ: "Hãy để đầu óc của con vào góc tủ đi, bố suy nghĩ giúp con." Nhưng chúng tôi bắt buộc phải làm ngược lại: Ở Balad, chúng tôi phải ló đầu ra khỏi góc tủ và vắt óc động não cùng nhau.

Chúng tôi đã phân tích vấn đề và biết mình cần thay đổi những gì. Để chiến đấu hiệu quả chống bọn khủng bố AQI, cần phải triệt phá sự bảo mật, thủ tục giấy phép an ninh, cùng sự ganh đua giữa các lực lượng đã bén rễ ăn sâu bên trong hệ thống của chúng tôi. Thay vào đó, chúng tôi sẽ tạo lập nên một môi trường minh bạch để mỗi người, dù nam hay nữ, dưới sự chỉ huy của chúng tôi đều hiểu rõ vai trò của mình trong một hệ thống phức tạp, thể hiện tất cả nhiệm vụ của chúng tôi. Mỗi người cần quen thuộc tường tận với từng nhánh của tổ chức, và tự thân dốc sức vì kết quả chung. Điều này đã đi ngược lại với bản chất của sự chuyên môn hóa chuyên biệt mà chúng tôi đã dành cả thế kỷ để phát triển. Cùng với BUD/S, CRM và NASA, chúng tôi hy vọng việc chia sẻ thông tin sẽ giúp xây dựng các mối quan hệ và cả hai bên cùng tạo nên một tổ chức mới, chặt chẽ, dễ thích nghi và có thể giành chiến thắng.

Đó là một thử nghiệm lớn đầy mạo hiểm. Ở Balad, chúng tôi bắt tay xây dựng phòng thí nghiệm.

Theo truyền thống, kiểu bố trí mặt bằng của khu căn cứ quân sự vừa phản ánh vừa hỗ trợ cho tính hiệu suất tối giản. Hình dáng kỳ lạ của tòa Lầu Năm Góc ban đầu được chọn để vừa khít với một

khu đất cụ thể bên dưới Nghĩa trang Arlington, và mặc dù công trình này đã được chuyển đến địa điểm mới (nhằm tránh phá vỡ tính thiêng liêng của kế hoạch vĩ đại Pierre L'Enfant dành cho thủ đô của Mỹ) nhưng thiết kế năm cạnh vẫn được giữ nguyên; mọi người đồn rằng có thể di chuyển giữa hai điểm trong tòa nhà này mà chưa mất đến bảy phút. Ngày nay, những hành lang dài 28,2km của tòa nhà vẫn theo thiết kế hình nan hoa hợp lý, nhưng hàng ngàn cánh cửa trên các dãy hành lang này đã được "phong tỏa" – một lối nói giảm cho việc bị khóa. Cho dù giấy phép an ninh cho phép bạn vào bên trong, bạn sẽ thấy mình như lạc vào mê cung giữa những cánh cửa bị khóa và những lối ra. Khu văn phòng nằm tách biệt và lạnh lẽo, dù bạn ở trong cùng một tòa nhà với 28.000 người khác, nhưng mọi người phần lớn làm việc theo từng nhóm nhỏ rời rạc – hoặc một mình. Tòa nhà được xây dựng từ đầu Thế chiến II nhằm tập hợp các cơ quan quân sự, mà trước đó nằm rải rác khắp các cao ốc văn phòng tách biệt ở Washington, D.C. thành một tổ hợp gần gũi, nhưng mục đích tốt đẹp ban đầu đó đã bị ăn mòn. Giờ đây, tòa nhà là một cao ốc mà mỗi cá nhân hết mình làm việc độc lập nhưng vẫn hoạt động nhịp nhàng từ trên xuống theo một kế hoạch đơn giản hóa "cần biết". Và có lẽ họ cần lan truyền nó ra toàn thế giới.

Tại cơ quan đầu não Fort Bragg của chúng tôi ở Mỹ, kiểu bài trí mặt bằng tương tự rất phổ biến trong 20 năm đầu của lịch sử tổ chức. Những tòa nhà không cửa sổ được xây dựng vào đầu thập niên 1980 nhằm bảo vệ an ninh, được chia thành nhiều sảnh văn phòng nhỏ, sau đó tách nhỏ thành từng ô làm việc riêng. Chỉ có một vài khu vực chung nhằm thúc đẩy giao tiếp xã hội. Những giới hạn nghiêm ngặt dành cho khách tham quan càng phân cách Lực lượng Đặc nhiệm khỏi những tổ chức khác bên trong những công trình chằng chịt tại Fort Bragg.

Tương tự, ở các công ty tư nhân, không gian bài trí đã được sử dụng để hỗ trợ và làm tăng hiệu suất hoạt động cũng như sự chuyên môn hóa trong suốt một thế kỷ. Cũng giống như dây chuyền lắp ráp ở nhà máy, các khung thiết kế kiến trúc cho giới văn phòng đã phát triển theo hướng tối ưu hóa hiệu suất làm việc. Vào thế kỷ XIX, "phòng tài vụ", nơi mà ông chủ và thư ký làm việc cạnh nhau tại những bàn giấy giống hệt nhau, dần biến mất, thay vào đó là những văn phòng con. Khi khối lượng công việc hành chính và thư ký tăng lên, công việc văn phòng bắt đầu du nhập tư tưởng đơn giản hóa về chuyên môn từ nhà máy. Nhà sử học quản trị Alfred Chandler nhận thấy rằng vai trò trước đây của thương nhân khi vừa là "nhà xuất khẩu, nhà bán sỉ, nhà nhập khẩu, nhà bán lẻ, chủ tàu, chủ ngân hàng và chủ hãng bảo hiểm" đã bị chia

nhỏ thành nhiều lĩnh vực kinh doanh chuyên biệt vào cuối thế kỷ XIX – như học thuyết đã đề cập trong trường hợp nhà máy sản xuất pin của Adam Smith.

Nhiều năm sau, trong lý thuyết mà Chandler gọi là "Cuộc cách mạng của cấp quản lý", các ngành kinh doanh chuyên biệt được tái hợp khi chúng sáp nhập với nhau, trở thành những hội đoàn thống nhất theo chiều dọc, bao gồm hàng tá các bộ phận và hàng trăm văn phòng. Nhiều chức năng được thống nhất dưới những thể chế quản lý tập trung, thay vì một biển người lẻ tẻ đáp ứng cho các nguồn lực thị trường. (Chandler đã gán cho nguồn lực này cái tên "bàn tay hữu hình" đối lập với khái niệm nguồn lực thị trường "bàn tay vô hình" của Adam Smith). Số lượng người làm trong lĩnh vực "dịch vụ chuyên môn" tăng từ 750.000 năm 1860 lên đến 2,16 triệu năm 1890, và 4,42 triệu vào năm 1910, nhưng số lượng công ty thuê họ làm việc lại sụt giảm: Từ 4.000 công ty giảm mạnh còn 257 công ty trong khoảng thời gian từ năm 1897 đến năm 1904. Tuy nhiên, việc thống nhất không báo hiệu cho sự quay trở lại của khái niệm không gian chung. Thay vào đó, các công ty càng dấn sâu vào giữ gìn việc quản lý phân tầng.

Những công nghệ mới cho phép xây dựng những tòa nhà cao hơn, lớn hơn để đáp ứng cấu trúc văn phòng phân tầng ngày càng phức tạp. "Cao ốc văn phòng" được nhào nặn bởi bàn tay của các kiến trúc sư, điển hình là Louis Sullivan, người đã hình dung ra những cấu trúc phòng nhỏ độc lập chuẩn hóa mà ông hay ví von với những khối nhà lục giác của tổ ong: kín đáo, theo nguyên tắc MECE, không hợp nhất[52]. Máy ghi âm và hệ thống máy nén khí đã giúp mọi người có thể giao tiếp từ xa một cách kín đáo, trực tiếp mà không cần sử dụng kiểu cấu trúc phòng tài vụ hỗn độn, kém hiệu quả. Giới lãnh đạo cấp cao được chuyển đến phòng riêng biệt, sau đó là phòng làm việc bài trí xa hoa và cuối cùng chia ra các tầng khác nhau để tách mình ra khỏi "lũ" viết tốc ký đang cặm cụi làm việc tại dãy bàn xếp theo hình lưới. Ngoài tiếng máy đánh chữ lạch tạch thì chỉ có sự im lặng bao trùm. "Góc công sở" nơi mà nhà quản lý tách biệt mình khỏi nhóm nhân viên còn lại trở thành một biểu tượng của giai cấp. (Cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008 đã phơi bày thực trạng nhiều nhà quản lý chỉ giao tiếp với các bộ phận khác trong thang máy riêng, vì vậy càng giảm cơ hội tương tác với nhân viên dưới quyền). Vào đầu những năm 1900, thuật ngữ "nấc thang" là lối nói phổ biến ám chỉ công ty phân cấp bậc.

[52] Thật ra, Sullivan chơi chữ từ thành ngữ "chức năng quyết định hình dáng" (form follows function) trong bài báo ông viết năm

1986 The Tall Office Building Artistically Considered (tạm dịch: Cao ốc văn phòng từ góc nhìn nghệ thuật). (TG)

Những tòa nhà này – là nguyên bản của Lầu Năm Góc và những tấm kính tạo nên khung cảnh thành phố hiện nay – được thiết kế nhằm tăng tính trôi chảy và hiệu quả của công việc văn phòng. Sự trôi chảy ở đây thường hiểu theo nghĩa đen là một dây chuyền lắp ráp. Như lời giải thích của một nhân viên văn phòng vào năm 1958:

Cô gái ở cuối dãy... mở hộp thư và phân loại chúng. Cô gái kế tiếp là người thực hiện. Cô ấy thực hiện bất cứ điều gì mà lá thư yêu cầu – hủy dịch vụ, thu phí, hay đề nghị gì khác. Sau đó tôi kiểm tra lại giấy tờ mà cô ấy đưa, và nếu cần, sẽ ghi chú thêm trước khi chuyển bản sao cho cô gái đầu tiên bên tay trái tôi, phụ trách việc đánh máy trong tổ. Tới lượt cô ấy chuyển tất cả giấy tờ cho cô gái cuối cùng, là nhân viên tổng hợp, người sẽ sắp xếp giấy tờ theo thứ tự và chuyển chúng đi, có lẽ tới một bộ phận khác, hoặc tới trung tâm lưu trữ, hoặc có thể tới bên mua bảo hiểm.

Tương tự như trong nhà máy, mục đích ở đây là để các quy trình do nhà quản lý thiết kế sẽ được thực thi theo cách chuyên môn hóa và với hiệu suất cao nhất có thể. Nhà lý luận về quản trị học R. H. Goodell đã nhận thấy rằng việc khách hàng đi qua đi lại ngoài hành lang khiến cho các nhân viên bị xao nhãng. Bằng cách xoay bàn làm việc ngược hướng cửa ra vào và đối diện với bức tường trống, ông có thể giảm được sự xao nhãng nhưng đồng thời tạo cảm giác không thoải mái, bởi vì bất cứ lúc nào, nhà quản lý đều có thể quan sát nhân viên từ phía sau lưng họ – cả hai lý do đều làm tăng năng suất công việc.

Cách chúng ta bố trí không gian làm việc nói lên rất nhiều về cách mà chúng ta nghĩ mọi người sẽ hành xử, nhưng cách mà mọi người hành xử lại phụ thuộc vào việc chúng ta bố trí không gian xếp đặt đồ đạc. Ở Balad, chúng tôi cần một không gian không phải hỗ trợ cho một dây chuyền thủ tục giấy tờ máy móc và trật tự, mà là một không gian thúc đẩy một dòng thác ý tưởng bất chợt tuôn trào – một công trình kiến trúc không phải để phân chia không gian làm việc mà là để kết nối mọi người. Chúng tôi không phải là người duy nhất thử phương pháp thiết kế này – có một phong trào đang phát triển ở các công ty tư nhằm khuyến khích sự hợp tác giữa các nhân viên trong văn phòng.

Các công ty coi trọng sự sáng tạo và đổi mới thường dành rất nhiều thời gian nghiên cứu cách làm tăng sự tương tác ở môi

trường làm việc. Năm 1941, Phòng thí nghiệm Bell đã phá vỡ truyền thống khi thuê Skidmore, Owings & Merrill thiết kế một khuôn viên có các không gian thúc đẩy sự tương tác: Ví dụ như để di chuyển từ văn phòng đến phòng thí nghiệm, nhân viên phải đi ngang qua nhà ăn tự phục vụ, nơi mà họ sẽ chạm mặt người khác. Kỳ vọng đặt ra là những cuộc giao tiếp tình cờ với đồng nghiệp, cấp trên hoặc thậm chí với nhân viên bảo vệ, một cách tự nhiên sẽ giúp họ hiểu nhau hơn. Vào những năm 1970 ngay cả một IBM nghiêm nghị cũng thử nghiệm mô hình văn phòng "phi lãnh thổ", nơi mà các kỹ sư có thể vào lấy tài liệu và ngồi ở bất cứ đâu trong một không gian mở được bài trí để tạo cơ hội cho "những cuộc gặp mặt tình cờ" với các thành viên trong nhóm. Và đối với NASA, những thay đổi này tuy ban đầu không được hoan nghênh nhưng dần trở nên phổ biến. "Trước đó tôi còn bán tín bán nghi nhưng giờ thì tôi ghét phải quay lại kiểu văn phòng khép kín," một kỹ sư chia sẻ. Một người khác nói ngắn gọn hơn: "Đừng có đóng rào quanh tôi lần nữa." Ở Thung lũng Silicon, các công ty như Google, Facebook, và những gã khổng lồ khác, hay vô số các công ty khởi nghiệp, đều áp dụng mô hình mở, xếp các nhóm làm việc khác nhau và các quản lý cùng cấp vào trong cùng một không gian.

Khi chuyển đến Tòa thị chính New York, cựu thị trưởng Micheal Bloomberg đã từ chối ở trong dãy phòng trang hoàng xa hoa dành cho thị trưởng, thay vào đó ông chọn Phòng điều trần Ban ước tính – một trong những gian phòng nghi thức khoa trương trong tòa nhà in đậm dấu ấn lịch sử – và biến nó thành văn phòng kiểu "bullpen"[53]. Ông lấp đầy khoảng không đó với hàng trăm ô nhỏ – gồm cả ô của ông – để tối đa hóa sự giao thoa ý tưởng. Trước đó, ông đã thử nghiệm mô hình này tại Bloomberg LP, một tập đoàn truyền thông và tài chính đã biến ông thành tỷ phú.

[53] Mùa thu năm 2008, Mike Flynn, sau này trở thành Thiếu tướng (chuyên viên tình báo của tôi trong bốn nhiệm vụ khác nhau: Quân đoàn nhảy dù 18, Lực lượng Đặc nhiệm, Bộ Tổng tham mưu Lầu Năm Góc, và cuối cùng là Lực lượng Hỗ trợ An ninh Quốc tế tại Afghanistan), và tôi ghé thăm văn phòng dạng mở dành cho nhân sự dự phòng (bullpen) của Bloomberg sau khi trở về từ Iraq. Mặc dù chúng tôi đã tự phát triển hệ sinh thái văn hóa và không gian hoạt động của Lực lượng Đặc nhiệm một cách độc lập, nhưng chúng tôi vẫn ngạc nhiên trước sự tương đồng giữa cách ông quản lý thành phố New York và cách chúng tôi đấu tranh trong cuộc chiến phức tạp này. (TG)

Bloomberg phát biểu: "Tôi vẫn luôn tin rằng việc quản lý bằng mệnh lệnh ít có khả năng ảnh hưởng đến thói quen làm việc của

nhân viên. Có lẽ, ra lệnh sẽ khiến công việc hoàn tất nhưng khi bạn quay lưng đi thì đâu lại hoàn đấy, nhân viên lại ngựa quen đường cũ. Thế nhưng không gian làm việc lại có tác dụng lâu dài hơn hẳn... Tôi thường khuyến khích mọi người làm việc cùng nhau, nhưng chính việc không có những bức tường ngăn cách mới thật sự khiến họ làm như vậy."

Một phần cảm hứng của kiểu bài trí bullpen tại Bloomberg kết nối các ô rời rạc, cào bằng giai cấp, khu vực giải lao dành cho hoạt động giao tiếp xã hội có phục vụ ăn uống, cùng chính sách không khoan nhượng với phòng ăn và chỗ để xe dành riêng cho quản lý cấp cao lấy từ công ty đầu tiên mà ông làm việc, ngân hàng đầu tư Salomon Brothers: "Bất cứ lúc nào, ai cũng có thể đến bàn (của CEO). Từ nhân viên ở vị trí thấp nhất hoặc quản lý cấp cao nhất trong tổ chức đều thân thiết gọi ông bằng tên."

Đây không chỉ là chủ nghĩa quân bình tượng trưng. Môi trường xô bồ của văn phòng mở giúp thúc đẩy sự tương tác giữa các nhân sự có cấp bậc xa nhau trên sơ đồ tổ chức của công ty. Việc đưa chính mình vào hệ thống đó đã giúp Bloomberg bắt mạch tường tận tổ chức. "Nếu bạn khóa mình trong văn phòng riêng thì bạn không phải lãnh đạo giỏi", ông nói "và vậy thì chẳng có ý nghĩa gì cả." Nếu có nhận định nào cho sự nghiệp thị trưởng của riêng ông, thì sẽ là nhận định của Bill Keller, phóng viên đoạt giải Pulitzer của tờ New York Times: "bộ máy đô thị tuyệt vời mà có lẽ chính quyền thành phố New York chưa bao giờ vận hành tốt đến vậy."

Lời khen dành cho kiểu chạm trán ngẫu nhiên giữa mô hình văn phòng mở bullpen của Bloomberg và không gian mở của Thung lũng Silicon nằm trong câu nói: "Chúng tôi không biết kết nối nào hay cuộc đối thoại nào sẽ giá trị."

Ở Ballad, chúng tôi nỗ lực cho điều tương tự: Các kỹ sư đã xử lý hết bên trong khoang boong-ke chính. Chúng tôi đốt đống gạch vụn đổ nát, những vách ngăn cũ, những đồ vật thời chiến tranh Xô viết ở bên trong, và tạo nên một khung sườn cho không gian mở bằng ván ép. Chúng tôi điều hành mọi hoạt động từ trong Trung tâm Phối hợp Tác chiến (JOC) – một không gian trung tâm mở tương tự như mô hình bullpen của Bloomberg.

Một dãy màn hình nằm ở phía trước căn phòng hiển thị những cập nhật sống động của các hoạt động đang diễn ra: Video truyền trực tiếp các cuộc giao tranh nhỏ hoặc những cuộc đột kích đang diễn ra, các cổng truy cập JOC ghi lại kết quả của các cuộc bắt giữ thành công hoặc số thương vong do hỏa lực của "quân ta", bản đồ

đánh dấu những điểm đánh thành công và thất bại của chúng tôi ở nhiều địa phương trên đất nước. Sát dãy màn hình, chúng tôi bố trí những chiếc bàn lắp ghép lớn hình chữ U, nơi mà những chỉ huy Lực lượng Đặc nhiệm và các lãnh đạo chủ chốt ngồi lại, quan sát và trao đổi với nhau một cách dễ dàng trong khi làm việc. Tỏa ra phía ngoài là những dãy bàn ghế dài dành cho vô số các bộ phận từ tình báo, chi viện pháo binh và không quân, quân y dã chiến, các phòng liên lạc và tất cả các chức năng khác cần thiết cho hoạt động của chúng tôi.

Mỗi người trong phòng – bất kể vị trí của họ ở hàng nào, cấp nào trên sơ đồ tổ chức – cũng có thể ngước nhìn màn hình và nhanh chóng biết được những yếu tố quan trọng nào đang ảnh hưởng tới nhiệm vụ hiện tại. Mỗi nhân sự đều được bố trí có dụng ý ở bất kỳ nơi nào của phòng, tùy theo chức năng của họ – những nhân sự cần thông tin kịp thời và giữ vai trò quan trọng với các hoạt động đang diễn ra được sắp xếp ngồi gần trung tâm của căn phòng, những ai với nhiệm vụ lâu dài hơn ngồi ở vòng ngoài, nhờ vậy họ có thể tập trung vào công việc của mình. Tuy nhiên, mỗi người trong số họ đều có thể di chuyển tự do quanh phòng khi cần phối hợp nhanh và trực tiếp. Chỉ cần chạm vào nút của micro, tất cả mọi người đều cùng lúc tập trung chú ý.

Chúng tôi hy vọng kiểu bố trí mới này sẽ khơi gợi trí thông minh nổi trội mà chúng tôi tin chắc rằng luôn tiềm tàng trong lực lượng trên tư cách một tổng thể, đồng thời giúp các đội nhóm của chúng tôi có cái nhìn toàn diện về cả hệ thống. Việc mỗi người chỉ biết phần việc của mình (hay của người khác khi họ tình cờ gặp nhau trong nhà ăn) là không đủ.

Vào năm 2004, chúng tôi có khoảng 60 nhân viên ngồi trong phòng – chuyên gia phân tích tình báo, nhân viên điều hành, nhân viên liên lạc quân sự, các chỉ huy tình báo, giám sát và trinh sát (ISR), nhân viên điều khiển không lực, luật sư Bộ Quốc phòng (DOD) và nhân viên y tế. Để loại trừ khả năng viện lý do cho việc bất hợp tác, chúng tôi quy định toàn bộ khu vực này là khu an ninh Cơ mật tối cao. Hầu như bất cứ tài liệu hoặc cuộc đối thoại có liên quan đến các hoạt động của chúng tôi, đa phần trong số đó đều rất nhạy cảm[54], đều có thể được thảo luận và tranh luận thoải mái trong văn phòng mở. Đó là một bước tiến chưa từng có tiền lệ.

[54] Các hoạt động rất nhạy cảm như quản lý tình báo và các hành vi cá nhân trong Lực lượng được thực hiện thỏa đáng trong hoàn cảnh rất hạn chế. (TG)

Tôi có một văn phòng riêng nhỏ, nhưng hiếm khi dùng đến. Thay vào đó, tôi làm việc ở căn phòng gần Trung tâm Phối hợp Tác chiến (JOC), mà chúng tôi thường gọi là Phòng Nhận định tình hình (SAR), nằm ở đầu một bàn hình chữ U khác. Trong căn phòng là mô hình thu nhỏ của JOC này, tôi sẽ làm việc cùng với nhân sự ruột của mình (như tình báo, điều hành, pháp lý), và những đại diện cấp cao trong lực lượng đến từ các tổ chức liên cơ quan khác. Ở JOC, chỉ tập trung vào Iraq. Ở SAR, là câu chuyện toàn cầu. Ở đây, chúng tôi tạo ra mạng lưới mô phỏng mạng lưới toàn cầu của nhóm khủng bố Al Qaeda. Giám đốc tình báo, giám đốc điều hành và cố vấn tuyển quân cấp cao luôn ngồi sát bên tôi, họ có thể nghe và nhìn thấy những việc tôi làm.

BÀI HỌC TỪ SỰ THẤT BẠI CỦA CUỘC CÁCH MẠNG PHÂN KHU LÀM VIỆC

Cấu trúc văn phòng làm việc thay đổi nhưng chúng tôi biết là chưa đủ. Cách bố trí mới đi cùng nền văn hóa cũ chỉ có thể đem lại kết quả tồi tệ nhất, kết hợp từ cả hai: Vô số nhà quản lý, với tâm lý nóng vội tiếp nhận xu hướng mới hứa hẹn sự cách tân nhưng lại miễn cưỡng khi phá vỡ sơ đồ tổ chức, chỉ chăm chăm dẹp việc phân khu, gây nên một môi trường làm việc ồn ào, dễ xao nhãng hơn, vừa thiếu hiệu quả vừa kém năng suất.

Phân khu tự bản thân nó là một ví dụ tốt cho việc quản lý không gian sai lầm. Được bắt nguồn từ một nhà sáng chế có tầm nhìn, Robert Propst, với ý tưởng giải phóng nhân viên khỏi sự cô lập, phân khu đã trở thành biểu tượng của văn hóa khách quan mà nó muốn cải tổ. Khái niệm "Văn phòng Hành động II" được cho là dễ thay đổi và tái cấu trúc lại để dành cho sự riêng tư, nhưng cũng đồng thời dành cho sự hợp tác, thúc đẩy việc giao tiếp. Nó được thiết kế nhằm sắp xếp các nhóm trong hệ thống, phản ánh một nhận thức mới về văn phòng như là một tổng thể nối kết nhau.

Khi được đưa vào sản xuất bởi hãng Herman Miller vào năm 1967, phát minh của Propst đã ngay lập tức được nhận định như một nhân tố biến đổi. Tờ New York Post đã đăng một bài báo với nhan đề Revolution Hits the Office (tạm dịch: Cuộc cách mạng vươn tới văn phòng), trong đó tranh luận rằng đã đến ngày tàn của "những 'chiếc hộp' kín bưng mà bên trong các ông chủ giấu mình sau những con quái vật gỗ hồng, biểu tượng cho giai cấp và sự tàn bạo phía trên những dãy bàn thép cứng nhắc, với những ngăn kéo tủ khó coi, nơi bạn ngồi cả ngày." "Thành công của khái niệm này dường như khá chắc chắn," bài báo kết luận.

Bất cứ ai đã từng đặt chân vào một văn phòng làm việc trong 30 năm qua có thể công nhận rằng phát minh này thực sự thành công, nhưng còn khái niệm về nơi làm việc tự do và trí tuệ thì không. Thay vào đó, các nhà quản lý phát hiện rằng họ có thể sử dụng Văn phòng Hành động để nhồi nhét thêm nhiều người vào không gian chật hẹp hơn, sử dụng những ô phân cách không thể dung thứ, nơi mà nhóm người viết tốc ký đã được đề cao từ cuối thế kỷ trước. Khả năng thích ứng của việc phân khu cho phép nó trở thành, theo lối nói buồn bã của một nhân viên hãng Herman Miller, "biểu hiện quen thuộc của một khái niệm xem con người là những mắt xích liên kết trong một hệ thống công ty để xử lý giấy tờ, hoặc là cơ chế đầu ra – đầu vào, mà 'hiệu suất' của nó đã trở thành vấn đề đáng quan ngại trong nửa thế kỷ qua… [Văn phòng Hành động] thật đáng ngưỡng mộ đối với những nhà quy hoạch đang tìm cách nhồi nhét tối đa số lượng người có thể."

Ngày nay, có đến 93% các nhân viên làm việc trong phân khu nói rằng họ thích một không gian làm việc khác. Như Propst phát biểu hai năm trước khi ông qua đời, đề cập đến di sản của chính ông: "Mặt tối của phát minh này là không phải tất cả các tổ chức đều thông minh và tiến bộ. Rất nhiều công ty có bọn quản lý dốt nát điều hành, chúng sử dụng cùng một công cụ nhưng lại tạo ra địa ngục. Chúng tạo ra những phân lô nhỏ hẹp và nhồi nhét người ta vào đó. Khu vực hoang tàn, nơi của những lỗ chuột… Tôi chưa bao giờ ảo tưởng đó là một thế giới hoàn hảo."

Cấu trúc và biểu trưng cho một không gian phi giai cấp mới ở Lực lượng Đặc nhiệm là vô cùng quan trọng, nhưng tổ chức của chúng tôi sẽ không được tái sinh theo kiểu chỉ di chuyển qua lại nội thất bên trong. Chúng tôi cũng cần đổi mới văn hóa của tổ chức.

Tuy nhiên, đối với những thay đổi được sắp đặt sẵn, văn hóa có sức bền cao hơn cả bê-tông cốt thép. Ý thức chia sẻ đòi hỏi phải thiết lập sự minh bạch xuyên suốt toàn lực lượng và cả lực lượng đồng minh. Ở đây không phải là nghĩa "minh bạch" thường được dùng trong giới kinh doanh, mà đồng nghĩa với tính cách ngay thẳng. Chúng tôi cần sự minh bạch để mang đến cho mỗi đội một cái nhìn thông suốt, cập nhật liên tục về phần còn lại của tổ chức. Đó là kiểu minh bạch mà những người như chúng tôi, vốn được nuôi dưỡng trong sự thoải mái của những phân khu công sở, sẽ chẳng thấy dễ chịu gì. Nhưng sự minh bạch chắc chắn hết sức quan trọng đối với khả năng liên kết thống nhất và tiến tới thành công như một nhóm của nhiều nhóm trong tổ chức của chúng tôi.

Có một vài việc đơn giản: Tôi và đội chỉ huy thêm dòng "cc" trong

e-mail, gửi đến những người mà dường như kết quả của hoạt động đang được thảo luận có lẽ sẽ ảnh hưởng tới họ theo một cách nào đó. Chúng tôi phải thừa nhận rằng chúng tôi không thể đoán được ai đó sẽ được hưởng lợi gì hay không từ việc biết được thông tin này. Chúng tôi nhận mọi cuộc gọi điện thoại qua thiết bị thu âm – bao gồm cả tôi, chỉ huy đảm nhiệm những lực lượng nhạy cảm nhất quốc gia. Điều này có thể khiến mọi người không thoải mái, và đôi khi là cực kỳ không thoải mái. Nhưng ở Iraq, chưa một lần nào tôi thấy điều này gây hại tới tổ chức nhiều bằng lợi ích mà nó mang lại. Chúng tôi đang cố gắng bình thường hóa ý thức chia sẻ giữa những người mà trước đây mình không thích chia sẻ. Lời khuyên thường trực của chúng tôi là: "Hãy cứ chia sẻ thông tin trừ khi bạn cho rằng nó bất hợp pháp."

BUỔI HỌP O&I

Một trong những nhân tố quan trọng nhất trong sự biến đổi của chúng tôi – trái tim của tổ chức mà chúng tôi dày công tạo nên cùng nhịp đập sống còn của nó – chính là buổi họp báo cáo Hoạt động và Tình báo của chúng tôi, O&I (Operations and Intelligence brief). O&I, như thường gọi, là một hoạt động quân sự chuẩn mực: Một cuộc họp định kỳ được tổ chức bởi lãnh đạo bộ tư lệnh để hợp nhất mọi hoạt động đang triển khai với những thông tin họ có được.

Năm 2003 khi tôi nắm lại quyền chỉ huy, buổi họp O&I còn là một cuộc hội đàm qua video với quy mô khá nhỏ giữa các sở chỉ huy hậu phương ở Fort Bragg, một vài văn phòng ở D.C. và những căn cứ lớn nhất của chúng tôi ở Iraq và Afghanistan. Nhưng số lượng khán thính giả tăng lên nhanh chóng. Chúng tôi khuyến khích mọi người từ đại sứ quán khu vực cho đến các văn phòng FBI phải lắp đặt hệ thống liên lạc bảo mật để họ có thể tham gia vào các buổi thảo luận của chúng tôi.

Khi mọi người nghĩ về vũ khí quân dụng hạng nặng hàng đầu, họ thường nghĩ về súng ống này nọ chứ không phải một phiên bản Skype khổng lồ, nhưng đó chính là mạng lưới công nghệ và mũi nhọn đầu tư cốt yếu của chúng tôi trong vài tháng. Chúng tôi biết việc thúc đẩy mạng lưới tư duy để hỗ trợ các phân tích khẩn cấp về những vấn đề phức tạp là việc sống còn cho thành công lâu dài, vì vậy chúng tôi đã thiết kế sẵn những gói truyền thông mà các đội có thể mang đến nơi hành quân, dù họ đóng quân ở bất cứ đâu trên thế giới. Giống như NASA, chúng tôi đầu tư vào băng thông mạng, cho phép chúng tôi liên lạc với mọi bộ phận của lực lượng và các đối tác, từ những căn cứ đơn sơ gần biên giới Syria cho tới

tổng hành dinh của CIA ở Langley, bang Virginia. Các chảo vệ tinh, từ nhỏ đến lớn, đều kết nối với lực lượng. Những cuộc hội đàm qua video, các phòng chat, cổng trang web, và e-mail bảo mật đều trở thành những động mạch chính trong hệ tuần hoàn của chúng tôi. Hệ thống này phức tạp về mặt công nghệ kỹ thuật và tốn kém về mặt tài chính nhưng chúng tôi đang cố gắng xây dựng một văn hóa chia sẻ: Bất cứ thành viên nào của Lực lượng Đặc nhiệm, và bất cứ đồng minh nào chúng tôi mời tham gia, cuối cùng đều có thể kết nối vào buổi họp O&I một cách an toàn từ máy tính xách tay và nghe bằng tai nghe của họ.

Khi phạm vi hoạt động toàn cầu của Lực lượng Đặc nhiệm mở rộng và chúng tôi kết nạp thêm người tham gia vào mạng lưới này, buổi họp O&I đã trở thành một thông lệ chính quy. Cuộc họp diễn ra đều đặn sáu ngày trong tuần và chưa bao giờ bị hủy. Chúng tôi họp bằng hội đàm video vào lúc 9 giờ sáng theo giờ chuẩn phương Tây. Thật là một sự khởi đầu đầy thuận tiện cho một ngày làm việc của các bộ phận và cơ quan đóng ở Washington mà chúng tôi đang cố gắng nối kết họ chặt chẽ hơn với tổ chức. Ở Iraq, cuộc họp bắt đầu vào lúc 4 giờ chiều, cho phép các lính biệt kích có thể dậy muộn vào buổi sáng, huấn luyện, chuẩn bị, tham gia vào buổi họp O&I, và sau đó sẵn sàng cho những cuộc đột kích và chiến đấu kéo dài từ lúc chạng vạng đến tận bình minh ngày hôm sau. Chu trình đồng bộ đó – cái mà chúng tôi gọi là "nhịp điệu trận chiến" – được suôn sẻ nhờ vào buổi họp O&I, nó đã truyền thông tin và tình hình trận chiến đi khắp toàn bộ Lực lượng Đặc nhiệm của chúng tôi.

Thật sự mạo hiểm khi làm việc này. Việc mở một cuộc họp hội đàm tối mật qua video cho một cộng đồng lớn có thể đẩy chúng tôi đến với nguy cơ bị rò rỉ thông tin – xét cho cùng, phải có lý do thì thông tin mà chúng tôi đang chia sẻ mới được gọi là bí mật. Tương tự, những tài khoản truyền phát không chọn lọc về những thất bại và thành công của chúng tôi cũng có nguy cơ gây hiểu nhầm cho những hoạt động phức tạp đang triển khai, hay những câu phát biểu bị cắt khỏi ngữ cảnh đầy đủ. Nhưng tôi không hứng thú, và chúng tôi không có thời gian cho việc tô hồng bức tranh mà trên thực tế chẳng khác nào địa ngục. Ai muốn đánh bại chúng tôi trong trò chơi chính trị này nên chuẩn bị đầy đủ vũ khí mà họ cần, nhưng đó không phải là cuộc chiến mà chúng tôi hướng tới.

VẤP PHẢI SỰ PHẢN ĐỐI

Khi thiết lập phòng SAR mới tại Balad, chúng tôi đã đặt thêm một

số ghế tại chiếc bàn hình móng ngựa cho các cơ quan đối tác mà chúng tôi hy vọng sẽ tham gia để củng cố Lực lượng Đặc nhiệm. Nhưng trong những ngày đầu, chỉ duy nhất ghế của CIA có người đại diện. Theo trực giác, chúng tôi biết nếu chúng tôi tạo đủ thành công trên chiến trường, những đơn vị khác tự khắc sẽ muốn tham gia vào. Vấn đề là làm sao thu hút họ tham gia trước đó kia. Chúng tôi cần liên kết mọi người thành một thể thống nhất nhưng chúng tôi không có thẩm quyền rõ ràng để làm điều đó.

Điều này đúng ngay cả với các lực lượng quân đội đã hợp thành bộ phận tác chiến cho Lực lượng Đặc nhiệm. Xuyên suốt lịch sử, chỉ huy Lực lượng Đặc nhiệm đã dẫn dắt các lính biệt kích của mỗi nhánh lực lượng quân sự, nhưng mỗi một đơn vị thành viên đều có một lãnh đạo điều hành trong nhánh lực lượng của họ. Ví dụ, chỉ huy Lực lượng Đặc nhiệm không tham gia vào việc tuyển nhân sự, huấn luyện hoặc duy trì đội ngũ của trung đoàn biệt kích. Đó là công việc của chỉ huy trung đoàn, và trong quá trình triển khai các công việc đó, ông ta có trách nhiệm báo cáo lên các cấp chỉ huy khác nhau, lên Bộ tư lệnh Chiến dịch Đặc biệt Lục quân Hoa Kỳ và Bộ Lục quân. Đó là một hệ thống kỳ quặc. Tôi hay đùa rằng chỉ huy Lực lượng Đặc nhiệm cũng hơi giống như tay đua Công thức 1: Bạn sẽ lái một chiếc xe tuyệt vời, nhưng bạn không sở hữu nó, và bạn không trả phí tu sửa khi bạn làm hỏng nó. Theo lẽ tự nhiên, sẽ có chút căng thẳng giữa người sở hữu xe và người lái xe qua vùng chiến sự mỗi ngày.

Mặc dù còn nhiều khó khăn, chúng tôi vẫn xếp Biệt kích SEAL kế bên Lực lượng Đặc nhiệm, Lục quân bên cạnh Biệt kích Lục quân, và bên cạnh các chuyên gia phân tích tình báo, những người mà trước đó chỉ toàn nghe lính biệt kích phàn nàn về tốc độ cũng như chất lượng phân tích của mình. Sự tự mãn của một cá nhân và một tổ chức được thể hiện một cách khéo léo khi mọi người đang cố gắng khẳng định hoặc duy trì sự xuất sắc của họ. Tuy nhiên, đến cuối cùng, sự thúc ép của cuộc chiến sẽ đòi hỏi động cơ cá nhân, và động cơ cá nhân thì đòi hỏi phải có chế độ chiêu hiền đãi sĩ. Nếu một cá nhân hoặc đơn vị nào có được thông tin tình báo xuất sắc, sự phối hợp đáng tin cậy, hoặc những cảnh báo kịp thời và chính xác, họ sẽ được tín nhiệm và tôn trọng. Những thành tựu trước đó hoặc sự khoe khoang có lẽ sẽ phát huy hiệu quả trong ngắn hạn, nhưng cuối cùng mọi người chỉ có thể hoặc gia tăng sự quan trọng của mình hoặc trở nên mờ nhạt. Không ai muốn nghe kể bạn đã làm được gì trong cuộc chiến trước đó.

Dù cuộc cạnh tranh nội bộ trong tổ chức chúng tôi có hỗn loạn thế nào thì vẫn quá nhỏ bé khi so với CIA, NSA, FBI và một số cơ quan

bên ngoài. Cũng giống như nhà khoa học von Braun nhận định về các nhà thầu của NASA, chúng tôi nhận thấy rằng không một nhóm nào là hữu dụng nếu họ không nắm được toàn bộ tình hình. Chúng tôi không thể đơn thuần gửi các yêu cầu tình báo của mình đến các cơ quan khác và mong đợi họ sẽ nhận biết hết tất cả những lắt léo mà chúng tôi muốn và cần tìm hiểu. Họ phải ngồi lại với chúng tôi, để hiểu chính xác những gì đang diễn ra trong nội bộ chúng tôi. Chúng tôi hy vọng họ cuối cùng cũng sẽ đáp lại chúng tôi bằng cách cho phép chúng tôi tìm hiểu tương tự về cuộc chiến từ góc nhìn của họ.

Khi có đông đại biểu dự họp, phòng SAR trở nên chật chội và đôi khi rất ồn ào. Rất nhiều người được cử tới làm việc cùng chúng tôi đều thấy rằng bầu không khí khiến mọi người bị phân tâm, hoặc không thoải mái cho người tham gia. Đối với các công chức đã tạo lập sự nghiệp của mình dựa trên sự kín đáo và chưa bao giờ vượt giới hạn để chia sẻ về bản thân thì cách làm việc của chúng tôi thật đáng nguyền rủa. Thậm chí trong suốt năm đầu tiên thử nghiệm chương trình, một cơ quan đồng minh mỗi ngày đều trả lời một câu tương tự: "Không có báo cáo gì mới từ phía chúng tôi."

Để có thể trao đổi chéo thông tin thành công, mối liên kết của chúng tôi với các tổ chức đối tác phải vững vàng như giữa lính biệt kích trong các đội tác chiến của chúng tôi. Thông thường chúng tôi xem xét các đồng minh của mình theo khía cạnh chúng tôi được và mất cái gì. Tình hình bắt đầu cải thiện khi chúng tôi nhìn vào mối quan hệ như vốn dĩ như thế: Mối liên kết – các bộ phận trong một hệ thống, chứ không phải các bánh răng khớp nhau trong một bộ máy có đầu ra và đầu vào. Kiểu quan hệ mà chúng tôi hướng đến đòi hỏi gốc rễ sâu sắc hơn là sự đổi chác đơn thuần. Nếu chúng tôi có thể nuôi dưỡng sự hiểu biết như thế giữa các đồng minh thì một ngày nào đó, trong một phút giây khẩn cấp khi đang hành động, một bên có thể sẽ thúc giục bên còn lại rằng "hãy tin tưởng tôi" và đốc thúc việc chia sẻ thông tin.

Bước khởi đầu quan trọng là chia sẻ thông tin riêng của chúng tôi một cách rộng rãi và hào phóng với nhân viên trong lực lượng và các tổ chức khác. Từ đó, chúng tôi hy vọng rằng các mối quan hệ tốt đẹp mà chúng tôi nỗ lực xây dựng dựa trên sự cởi mở đó sẽ đem lại thắng lợi.

Chia sẻ thông tin phải rộng khắp trong toàn lực lượng. Ngay khi các lính biệt kích của chúng tôi hoàn thành cuộc đột kích, chúng tôi sẽ nhanh chóng đưa các bằng chứng đến trạm ngoài gần nhất, chụp mọi mảnh vụn và sử dụng băng thông mới của mình để đưa

dữ liệu tới các chuyên gia phân tích hình ảnh, chuyên gia ngôn ngữ và chuyên gia khác trong các lĩnh vực liên quan. Nó là dữ liệu thô, chưa qua xử lý nhưng nóng hổi – không còn những túi rác và giấy ghi chú chất đầy trong tủ. Hơn nữa, với chức năng gửi kèm của e-mail và máy ghi âm, chúng tôi phát thông tin và phân tích tình báo rộng khắp, mà không cần thỏa mãn các điều kiện tiên quyết. Điều này với nhiều người nghe thật ngớ ngẩn. Nhưng giống như câu ngạn ngữ cổ "Tri thức là sức mạnh", chúng tôi đang coi nhẹ điều đó. Lập luận của chúng tôi là giá trị của thông tin này, cũng như sức nặng đi kèm với nó, khi càng được chia sẻ thì càng trở nên hữu dụng hơn.

THÀNH CÔNG

Đến năm 2005, ít nhất một trong những giả thuyết của chúng tôi đã được xác nhận: Bởi vì các cơ quan tình báo có thông tin tình báo nhanh và chất lượng từ Lực lượng Đặc nhiệm hơn từ nguồn nào khác nên họ hưởng ứng nhiệt tình hơn. Quy trình của chúng tôi bắt đầu phát huy sức hút khi ngày càng có nhiều nhóm công nhận những kết quả thu được nhờ tốc độ truyền tin và sự minh bạch. Các lực lượng của chúng tôi tiếp xúc hằng ngày với Al Qaeda, tổ chức khủng bố cần tiêu diệt hàng đầu của quốc gia, và chúng tôi đề nghị chia sẻ bất cứ điều gì chúng tôi biết được.

Nhiều Lực lượng Đặc nhiệm phối hợp liên ngành (Joint Interagency Task Forces – JIATF) được thành lập ở Iraq và Afghanistan đã phát triển thành những cơ quan đối tác bắt đầu chuyển nhiều nhà phân tích trẻ đến phục vụ ở gần đối tượng hơn và được cấp quyền truy cập vào các thông tin tình báo từ lính đặc nhiệm cũng như các nguồn tin của chúng tôi. Một nhà phân tích từ Cơ quan Tình báo Quốc phòng (Defense Intelligence Agency – DIA) có thể đi bộ từ JIATF đến Bộ phận Phân loại Tạm thời (Temporary Screening Facility), nơi chúng tôi giam giữ tù nhân Al Qaeda để tham gia hoặc quan sát quá trình thẩm vấn tù nhân. Chuyên gia phân tích này sẽ viết một báo cáo sơ bộ và gửi cho bộ tham mưu của mình với những thông tin mới nhất từ cuộc chiến chống khủng bố. Điều này tốt cho bản thân chuyên gia phân tích. Đồng thời ngày hôm sau, chúng tôi có thể nhận được phản hồi từ tổ chức mẹ của nhà phân tích – chúng có thể giúp ích cho chúng tôi hoặc có thể tiếp cận với một báo cáo khác từ đâu đó trên thế giới. Một cá nhân, nếu được trao quyền đúng cách, sẽ trở thành cầu nối đến một mạng lưới rộng hơn và mạng lưới này sẽ đóng góp ngược trở lại vào quy trình của chúng tôi. Chúng tôi chắc chắn rằng lính đặc nhiệm của mình tương tác với các nhà phân tích; một chỉ huy sư đoàn Lực lượng Đặc nhiệm Lục quân lệnh cho

lính đặc nhiệm ngồi lại cùng các nhà phân tích thông tin quân sự, ghi chép lại cách họ làm việc, cách họ tư duy và những loại thông tin nào họ cảm thấy hữu ích nhất. Ông tuyên bố rằng: "Để chiến thắng, tất cả chúng ta cần phải ăn ngủ cùng cuộc chiến, bất kể lúc nào."

Trong thời điểm đó, mọi người bắt đầu trân trọng giá trị của việc tư duy có hệ thống. Số người tham gia vào buổi họp Hoạt động và Tình báo càng nhiều thì chất lượng cũng như sự tương tác càng cao. Cuối cùng, chúng tôi đã có 7.000 người kết nối trong vòng hai giờ hầu như đều đặn mỗi ngày. Đối với các nhà lý luận về quản trị học, việc này nghe giống như cơn ác mộng của sự kém hiệu quả, thế nhưng không ai muốn bỏ lỡ những thông tin được chia sẻ trong cuộc họp O&I vì nó rất phong phú, kịp thời và liên quan trực tiếp đến trận chiến.

Buổi họp O&I cũng trở thành một trong những công cụ lãnh đạo tốt nhất trong kho vũ khí của tôi. Tổ chức của chúng tôi nằm rải rác khắp toàn cầu, và bao gồm hàng ngàn cá nhân từ những tổ chức không trực thuộc quyền kiểm soát của Lực lượng Đặc nhiệm. Buổi họp O&I không thể thay thế cái vỗ vai khích lệ, nhưng hình ảnh video có thể bao hàm nhiều ý nghĩa và động lực thúc đẩy. Theo thời gian, lãnh đạo của chúng tôi học cách sử dụng diễn đàn này nhưng không xem đó như một buổi họp quân sự theo khuôn mẫu, nơi mà cấp dưới cập nhật thông tin được chuẩn bị kỹ và hy vọng không có bất cứ câu hỏi nào. Thay vào đó, diễn đàn là một nơi thảo luận tương tác. Nếu một thành viên có khoảng bốn phút để phát biểu thì phần cập nhật chỉ chiếm 60 giây đầu, thời gian còn lại sẽ dành để thảo luận mở giữa người báo cáo và lãnh đạo cấp cao (và cả những ai trên hệ thống nếu như họ thấy có vấn đề nào quan trọng cần thảo luận). Thay vì đưa ra hàng loạt câu hỏi đóng ("Có bao nhiêu x?"), đề tài trong các buổi thảo luận của chúng tôi mang tính tương tác và bao quát hơn ("Sao anh lại nghĩ là x?"). Những đáp án cho kiểu tương tác này tạo nên những cái nhìn mới, làm tăng thêm sự hiểu biết của cả đội về một vấn đề phức tạp nào đó, và cho thấy rõ vốn hiểu biết sâu sắc của nhân sự chúng tôi trên toàn cầu. Quan trọng nhất, nó giúp cho tất cả các thành viên của tổ chức đều nhìn thấy được những vấn đề cần giải quyết trong thời gian thực và hiểu rõ quan điểm của ban lãnh đạo. Điều này cho họ những kỹ năng và sự tự tin để chủ động giải quyết những vấn đề tương tự mà không cần đến sự hướng dẫn hoặc giải thích thêm. Bằng việc có hàng ngàn nhân sự lắng nghe các cuộc trao đổi hằng ngày, chúng tôi đã tiết kiệm được rất nhiều thời gian mà trước đây phải dành cho việc giải thích và xin phép lãnh đạo.

Sự hợp nhất giữa hoạt động và tình báo (O và I) là cốt lõi của cuộc họp. Một nhà phân tích hình ảnh có thể báo cáo về hoạt động gần nhất tại vị trí mục tiêu trong suốt cuộc họp (giả sử vào lúc 5 giờ chiều giờ Iraq), và ngôi nhà đó có thể là đối tượng đột kích của đội biệt kích trong vòng vài giờ nữa. Vào buổi họp O&I của ngày hôm sau, một nhà phân tích khác có thể thảo luận về thành phần hóa học của chất nổ tìm thấy trong xưởng chế tạo bom-xe của ngôi nhà. Chuyên gia phân tích hình ảnh ban đầu sẽ thấy hài lòng vô cùng khi công việc của cô đã cứu được nhiều người cũng như những nỗ lực liên tục của cô đang tác động trực tiếp đến các hoạt động, chứ không chỉ tạo bão dư luận ở D.C. Tổ chức của chúng tôi không chỉ "thông minh hơn" hay "siêng năng hơn" một cách riêng rẽ. Thay vào đó, chúng tôi ngày càng hành động thông minh hơn và đồng thời không ngừng học hỏi.

Những giờ phút đáng chú ý nhất trong buổi họp O&I là khi nội dung báo cáo làm nổ ra một cuộc tranh luận giữa các cơ quan, các nhóm và các phòng ban. Có thể là hai dữ kiện phân tích đã đưa ra những kết luận khác xa nhau dù dựa trên cùng một bằng chứng. Chúng tôi cần giảng hòa họ và cố hiểu vì sao lại như vậy. Những cuộc họp cho phép thông tin quan trọng đến với đúng người đúng việc. Dĩ nhiên cũng có rủi ro là các thông tin sẽ chẳng đâu vào đâu cả. Câu hỏi đặt ra là mối tương quan giữa rủi ro tiềm ẩn so với các lợi ích có thể đạt được là như thế nào.

CÒN WIKILEAKS THÌ SAO?

Vào ngày 5 tháng Một năm 2010, một chuyên gia quân sự 22 tuổi bước ra khỏi phòng an ninh – hoặc được cho là phòng an ninh – tại Căn cứ tác chiến tiền phương Hammer, cách Baghdad 64,4km về phía đông chứa gần 400.000 báo cáo quân sự tối mật của cuộc chiến tranh Iraq, tất cả được lưu vào mấy chiếc đĩa CD mà anh đề nhãn "Lady Gaga". Ba ngày sau, anh cho những chiếc đĩa CD đó vào máy tính làm việc và tải xuống hơn 91.000 báo cáo về Afghanistan. Trong vài tháng sau đó, anh lặp đi lặp lại hành động này, cuối cùng thu thập được 250.000 thư điện tín mật của Bộ Ngoại giao Hoa Kỳ và chuyển cho Wikileaks. Đến tháng Mười một, tất cả đã được phát tán trên mạng Internet đến công chúng toàn cầu.

Chính phủ Hoa Kỳ đã bị chấn động. "Những tiết lộ này không chỉ tấn công vào lợi ích chính sách đối ngoại của Hoa Kỳ mà còn là cuộc tấn công nhắm vào cộng đồng quốc tế," Ngoại trưởng Hoa Kỳ Hillary Clinton phát biểu một ngày sau vụ rò rỉ thư tín của Bộ Ngoại giao. Chưa bao giờ lịch sử Hoa Kỳ bị giáng một cú xâm nhập

thông tin mật lớn như vậy. Kể từ đó cũng xảy ra vài vụ tương tự, đáng kể nhất là vụ rò rỉ thậm chí còn lớn hơn bởi nhân viên kỹ thuật hợp đồng Edward Snowden.

Một cuộc điều tra nhanh chóng xác định được binh sĩ đã cung cấp thông tin cho Wikileaks. Người này sau đó đã bị cách chức. Anh ta là Bradley Manning[55]. Trang tin Fox News đã đặt câu hỏi trong sự phẫn nộ: "Làm sao tất cả các thông tin rò rỉ này là tác phẩm của một binh sĩ chỉ mới 22 tuổi?" Tác giả còn hoài nghi: "Làm thế nào mà một cá nhân có thể tiếp cận các tài liệu nhạy cảm như vậy? Rõ ràng chúng ta đã quá lơ là với việc bảo mật thông tin."

[55] Khi bị bắt, Manning bị giáng cấp thành Binh nhì, và sau đó đã đổi tên thành Chelsea. (TG)

Kể từ khi Báo cáo của Ủy ban 11/9 đưa ra kết luận nổi tiếng rằng cộng đồng tình báo Hoa Kỳ đã có tất cả các "mảnh ghép của câu đố" nhưng lại thất bại trong việc ghép chúng lại với nhau để bảo vệ đất nước, cộng đồng an ninh quốc gia đã chứng kiến sự chuyển đổi mô hình tuy chậm nhưng không thể phủ nhận về việc chia sẻ thông tin ngày càng nhiều. Mười năm sau ngày 11/9, những người đi tìm sự thật thuộc Hội đồng Ủy ban An ninh Quốc gia và Vụ Chính phủ Thượng viện Hoa Kỳ đã báo cáo: "Các vụ tấn công ngày 11/9 đã cho chúng ta thấy rằng hệ thống 'cần mới biết' trong cuộc Chiến tranh lạnh về việc quản lý những thông tin nhạy cảm, tối mật đã dẫn đến văn hóa bảo mật thông tin. Kết quả lại tạo ra vô số 'lỗ hổng rò rỉ' và các ổ bí mật lưu trữ những thông tin giá trị nhất của quốc gia." Đồng thời, quy mô bộ máy an ninh quốc gia cũng đã tăng vọt. Theo văn bản này, có 854.000 người nắm giữ những giấy tờ ở mức độ tuyệt mật và 1/3 trong số họ là các nhân viên hợp đồng tư nhân. Kết quả là ngày càng có nhiều thông tin mật được nhiều người tiếp cận một cách dễ dàng hơn bao giờ hết.

Một phần là do những thay đổi đó, một người lính rất trẻ với bệnh sử trầm cảm và hành vi thất thường được trao quyền tiếp cận với một kho tài liệu bí mật. Việc đánh cắp và phát tán những tài liệu này cũng dễ dàng như việc sử dụng vài chiếc đĩa CD cùng mấy thuật giải mã sơ đẳng.

Liệu chúng tôi đã có thể áp dụng nhiều biện pháp bảo vệ tốt hơn để ngăn chặn Manning sao chép thông tin? Chắc chắn có thể. Liệu đĩa CD trắng có nên bị cấm sử dụng trong Bộ phận Thông tin Nhạy cảm? Đương nhiên là nên!

Liệu cấp trên có nên can thiệp và ngăn chặn việc cử Binh nhất

Manning đến Iraq dựa trên lịch sử những rắc rối về hành vi của anh ta trong quân đội? Nên. Liệu Binh nhất Manning có gây nguy hiểm cho tính mạng của nhiều người? Có. Nhưng liệu có phải sai lầm khi thiết kế một hệ thống cho phép các binh nhất và chuyên gia truy cập vào kho dữ liệu phong phú và giá trị của tổ chức? Hoàn toàn không.

Rò rỉ lớn không phải là hệ quả tất yếu từ mức độ chia sẻ thông tin hiện tại. Thậm chí nếu đúng là như thế thì lợi ích thu về còn lớn hơn cả rủi ro tiềm ẩn. Việc chia sẻ thông tin trong cộng đồng tình báo Hoa Kỳ kể từ ngày 11/9 đã cứu được nhiều sinh mạng và làm được nhiều việc có ích hơn là thiệt hại từ những sự cố rò rỉ mà Manning và Snowden đã phá hoại. Chúng ta không nên phớt lờ sự thật rằng những lợi ích thường không dễ nhìn thấy, trong khi đó những vụ rò rỉ thông tin lại tràn lan trên các trang tin tức, và điều này đã khiến chúng ta đánh giá sai sự việc. Lực lượng Đặc nhiệm của chúng tôi chưa từng gặp sự cố rò rỉ thông tin nào nghiêm trọng đến thế, nhưng chúng tôi chấp nhận sống chung với lũ mỗi khi tổ chức cuộc họp O&I. Kinh nghiệm của chúng tôi là việc chia sẻ thông tin cứu sống rất nhiều người, nhiều không kể xiết.

Trí óc mà nằm trong góc tủ thì chẳng có ích lợi gì, và việc đưa chúng ra sử dụng là một bước quan trọng. Tuy nhiên, để đạt được tính đồng đội trong ý thức chia sẻ sẽ cần nhiều hành động hơn là việc chỉ đơn thuần chia sẻ thông tin.

TÓM LƯỢC

♦ Ý thức chia sẻ trong tổ chức hoặc là bị cản trở hoặc là được hỗ trợ bởi không gian bài trí và các quy trình đã xác lập. Thường thì những nỗ lực nâng cao tính hiệu suất lấy cảm hứng từ Taylor đã tạo ra rào cản đối với việc chia sẻ thông tin cũng như một loại hiểu biết về hệ thống mà chúng ta cần phổ biến cho toàn Lực lượng Đặc nhiệm.

♦ Để tạo dựng sự minh bạch và chia sẻ thông tin trên quy mô lớn, chúng tôi không chỉ cần thiết kế lại cơ sở vật chất mà còn phải xem xét lại hầu như tất cả mọi quy trình trong văn hóa tổ chức. Những cuộc họp O&I mỗi ngày chính là trọng tâm của quá trình chuyển đổi: Chúng "bơm" thông tin về toàn bộ phạm vi hoạt động của chúng tôi cho tất cả các thành viên của Lực lượng Đặc nhiệm và các cơ quan đối tác, cũng như tạo cơ hội cho mọi người cùng đóng góp.

Chương 9

CHINH PHỤC SONG ĐỀ TÙ NHÂN

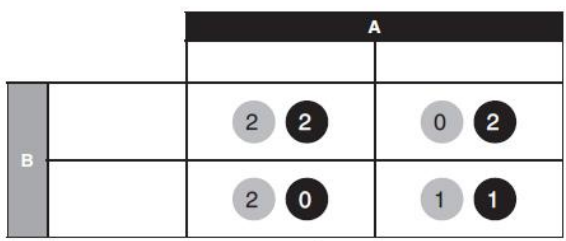
Trong bộ phim A Beautiful Mind (Một tâm hồn đẹp) của đạo diễn Ron Howard hoàn thành năm 2011, một trong những cảnh đáng nhớ nhất là cảnh nhân vật chính – nhà toán học John Nash do nam diễn viên Russell Crowe thủ vai – đang ngồi cùng ba đồng nghiệp trong một quán bar tại trường Princeton thì thấy bốn người phụ nữ bước vào. Một trong số họ, được gọi tên ngắn gọn là "cô gái tóc vàng" có vẻ đẹp khiến người ta choáng ngợp. Cô nàng chỉ liếc mắt về phía chiếc bàn nơi nhà toán học đang ngồi, và cả nhóm bạn đều cho rằng cô ta đang thể hiện sự quan tâm, nhưng ai là người đàn ông may mắn đó? Một người bạn nói đùa: "Chúng ta sẽ đấu kiếm chăng? Hay là đọ súng lúc bình minh?" Một người khác nói: "Ai cũng phải chiến đấu vì lợi ích của mình, thưa các quý ông." Một người khác nữa thể hiện kiến thức học thuật của bản thân bằng cách nói: "Hãy nhớ lại những bài học của Adam Smith, cha đẻ của bộ môn kinh tế học hiện đại…" và cả nhóm đồng thanh đáp lại "Trong một cuộc đua, tham vọng cá nhân sẽ phục vụ cho lợi ích chung." Nhưng Nash – nhân vật do Crowe thủ vai, vẫn đang sắp xếp những tờ giấy mà ông mang theo và không tham gia vào câu chuyện. Ánh mắt ông nhìn xa xăm – dấu hiệu để khán giả theo dõi bộ phim hiểu rằng ông đang suy nghĩ về điều gì đó mà những người còn lại không biết. Và khi tiếng đàn dương cầm du dương từ trong quán vang lên rõ hơn, ông mới lặng lẽ nói: "Adam Smith cần điều chỉnh lại lý thuyết của ông ấy."

"Nếu tất cả chúng ta đều chọn cô nàng tóc vàng", ông bắt đầu giải thích, "thì sẽ chẳng ai có được cô ta. Bởi vì ai cũng quyết tâm đánh bại kẻ khác, chính sự đua tranh đó sẽ khiến chúng ta tìm mọi cách để phá hoại cơ hội của những người còn lại. Sau đó, chúng ta lại

tìm đến những cô bạn của cô ta. Nhưng những cô gái ấy đến lúc đó đều hiểu rằng họ chỉ là lựa chọn số hai, vì vậy họ sẽ lạnh lùng quay lưng lại với chúng ta."

"Nếu như không ai chọn cô gái tóc vàng thì sao?" ông gợi ý. Nếu bốn người đàn ông, mỗi người đều bắt chuyện với một trong bốn cô gái, "chúng ta sẽ không giẫm chân lên nhau, và cũng không xúc phạm những cô gái khác." Ông mỉm cười nhẹ nhàng: "Đó là cách duy nhất để chúng ta chiến thắng." Sau đó, ông bước đi, một mình rời khỏi quán, để ghi lại điều mình vừa nhận thức được.

Cảnh này của bộ phim giúp chúng ta hiểu về một trong những nguyên lý chính của lý thuyết trò chơi: Giống như Nash đã tóm tắt trong bộ phim – Adam Smith đã khiến chúng ta tin rằng "chúng ta sẽ đạt được kết quả tốt nhất khi mỗi thành viên trong nhóm cố gắng làm điều tốt nhất cho bản thân mình", nhưng chính Nash đã bổ sung thêm rằng có những thời điểm mà "chúng ta đạt được kết quả tốt nhất khi những người trong nhóm làm điều tốt nhất cho chính họ... và cho nhóm."



Hình 11: Song đề tù nhân

Nguyên lý cơ bản này trong lý thuyết trò chơi được minh họa bằng Song đề tù nhân. Trong thí nghiệm tưởng tượng[56] nổi tiếng này, hai kẻ đồng phạm bị bắt giữ. Họ bị nhốt giam và thẩm vấn trong hai buồng riêng biệt. Cả hai đều nhận được lời đề nghị giống nhau: Nếu anh im lặng, anh sẽ bị phạt tù một năm, nếu đổ tội cho bạn của mình, anh sẽ được thả tự do; nhưng nếu bạn của anh đổ tội cho anh, anh sẽ lĩnh án hai năm. Nhìn từ góc độ cạnh tranh và lợi ích cá nhân, cả hai tù nhân đều có xu hướng đổ tội. Tuy nhiên, như hình minh họa dưới đây, nếu cả hai tù nhân đổ tội, họ đều nhận kết quả tồi tệ hơn – lĩnh án hai năm tù – so với kết quả họ đạt được nếu hợp tác với nhau (mỗi người một năm tù).

[56] Chỉ loại hình thí nghiệm chỉ được thực hiện trong trí tưởng tượng. (BTV)

Song đề tù nhân có liên quan thú vị với công tác quản lý. Đầu tiên,

nó cho thấy có những hoàn cảnh mà hợp tác sẽ mang lại kết quả tốt đẹp hơn là đua tranh. Điều này thoạt nghe có vẻ hiển nhiên nhưng rất nhiều nhà quản lý cho rằng tinh thần cạnh tranh lành mạnh giữa các công ty (huyết mạch của thị trường tự do) cũng cần được phát huy trong mỗi công ty. Một số nhà điều hành nổi tiếng của thế kỷ XXI ngợi ca "tinh thần cạnh tranh" này và cố tình để cho nhân viên cũng như các phòng ban cạnh tranh với nhau. Jack Welch giới thiệu hệ thống "xếp hạng theo cụm", theo đó, nhân viên sẽ luôn được đánh giá trong mối tương quan với những người khác, và phương pháp đánh giá này trở nên phổ biến với cả lãnh đạo trong các ngành khác. Khích lệ tinh thần hợp tác trở thành một lời hô hào cửa miệng, nhất thời hơn là phương thức quản lý thực thụ. Tuy nhiên, trong một môi trường mà các yếu tố phụ thuộc lẫn nhau, để tồn tại, đôi khi bạn buộc phải hợp tác.

Chúng tôi thực sự đã ở trong tình thế của Song đề tù nhân. Mỗi đơn vị đều lo sợ rằng việc chia sẻ thông tin sẽ phản lợi ích của chính họ. Sự ganh đua giữa các đơn vị khiến họ không muốn cung cấp thông tin, nếu như đơn vị đối tác không chịu trao đổi thông tin trở lại thì sao? Nếu mỗi đơn vị đều chịu hợp tác, có thể chúng tôi đã đạt được những kết quả tốt nhất, nhưng chúng tôi chỉ có thể có được sự hợp tác nếu giải được song đề tù nhân.

Tuy nhiên, khuyến khích tinh thần hợp tác thực sự là một việc nói dễ hơn làm. Trước tiên, cả hai tù nhân phải biết trước ma trận của việc ra quyết định, chứ không phải chỉ nhìn vào những lựa chọn mà họ có. Nếu chỉ nhìn thấy số phận của chính mình, mỗi tù nhân sẽ đều chọn cách phản bội người còn lại. Chỉ khi họ nhìn thấy lợi ích của chính mình trong quyết định của kẻ đồng phạm thì họ mới hiểu được các kết quả. Đây chính là mục tiêu mà chúng tôi cố gắng đạt được bằng sự minh bạch khi tham gia trong không gian làm việc mở và các diễn đàn trao đổi như buổi họp O&I.

Ngoài ra còn có sự tham gia của các yếu tố khác. Tuy sự hiểu biết có hệ thống cho phép mỗi tù nhân có đầy đủ thông tin và lý do để giải thích vì sao hợp tác sẽ có lợi cho họ, song nó lại không đủ để đảm bảo rằng đồng phạm của anh ta hay cô ta sẽ thực hiện theo đúng kế hoạch. Rốt cuộc, "chiến lược cơ bản" của mỗi tù nhân vẫn là phản bội. Ngay cả khi đã nhận thức đầy đủ về tình huống, các tù nhân vẫn phải đặt niềm tin vào một kết quả mà họ không thể nhìn thấy trước.

Chúng ta cần sự hợp tác, minh bạch và tin tưởng thật sự chứ không chỉ là lý thuyết. Khởi đầu bằng việc tất cả mọi người cùng hiện diện trong phòng[57].

[57] Cần phải nói thêm, chúng tôi thực sự đã rút ra được bài học từ việc tách riêng các tù nhân ra: Khi chúng tôi tạm giam người bị tình nghi, chúng tôi nhận thấy nếu để họ trong cùng một phòng, họ sẽ không bao giờ nói ra lời nào. Nhưng khi tách họ ra, việc thuyết phục để họ cung cấp thông tin trở nên dễ dàng hơn rất nhiều. (TG)

Nhưng nếu muốn có được sự tin tưởng tự nhiên như trong cùng một nhóm, chúng ta cần phải làm nhiều hơn thế. Nếu sự gắn kết giữa các nhóm càng chặt chẽ – giống như giữa hai tù nhân – thì có nhiều khả năng chúng tôi sẽ đạt được mức độ hợp tác mà mình mong muốn.

Khi mới bắt tay xây dựng nhận thức chung, chúng tôi không ý thức đầy đủ sức mạnh của rào cản văn hóa mà mình đang cố gắng để vượt qua. Nếu các tổ chức đối tác của chúng tôi chịu ngồi vào bàn thảo luận, họ cũng sẽ mang theo vào bàn cả một lịch sử kéo dài hàng thập kỷ và có cách nhìn nhận vấn đề của riêng họ – đối với những chuyện xảy ra bên ngoài nền tảng văn hóa của họ, họ đều không quan tâm. Các đơn vị tình báo muốn phát triển mạng lưới để nắm bắt tình hình từ cấp cơ sở, thông qua nhân sự, các phương tiện thông tin hay kỹ thuật thu thập dữ liệu. Các đơn vị ngoại giao muốn hình thành những thể chế dài hạn và ổn định. Các lực lượng chống khủng bố muốn giải quyết những vấn đề đang diễn ra ngay trước mắt họ, trong những cuộc chiến liên tiếp từ đêm này sang đêm khác. Mỗi quan điểm đều có giá trị riêng nhưng chúng không thể dẫn tới thành công nếu đứng độc lập. Nếu chỉ thể hiện những quan điểm đó trên lý thuyết thôi thì chưa đủ.

Để thực sự có được khả năng phối hợp trong thực tế, chúng tôi phải có được sự gắn kết chặt chẽ với các tổ chức đối tác giống như sự kết dính giữa các cá nhân trong nhóm chiến đấu của mình. Chúng tôi luôn nhìn nhận mối quan hệ với đối tác theo cách "cho và nhận". Nhưng chúng tôi đã từng bước tạo sự thay đổi khi nhìn nhận lại những mối quan hệ này đúng như bản chất của chúng – là những mối liên hệ – những phần trong một mạng lưới, chứ không phải là các bánh răng trong một cỗ máy với đầu ra và đầu vào. Chúng tôi cần mối liên hệ có gốc rễ, sâu xa hơn là chỉ thuần túy phục vụ cho mục đích trao đổi hàng hóa, dịch vụ. Nếu có được sự hiểu biết như vậy giữa các đối tác, đến những thời điểm cực kỳ khẩn cấp, nhóm này có thể nói với nhóm kia rằng "hãy tin ở tôi" và mọi chuyện sẽ được giải quyết.

ĐẶT MÌNH VÀO VỊ TRÍ CỦA CHUYÊN GIA PHÂN TÍCH

Một trong những biện pháp gây nhiều tranh cãi nhất của chúng tôi là chương trình cài người – cơ chế trao đổi được triển khai từ cuối năm 2003. Trong đó, chúng tôi sẽ lấy một cá nhân ở nhóm này – ví dụ như một lính đặc nhiệm từ Lực lượng Đặc biệt Lục quân Hoa Kỳ – và phân công anh ta về phục vụ trong một nhóm khác trong lực lượng của chúng tôi – ví dụ một đội SEAL hay trong một nhóm phân tích thông tin tình báo trong vòng sáu tháng. Chúng tôi hy vọng rằng, bằng cách để lính đặc nhiệm của chúng tôi tìm hiểu quan điểm của những nhóm khác đối với cuộc chiến, và phát triển những mối quan hệ cá nhân, chúng tôi có thể xây dựng được sự phối hợp nhịp nhàng – vốn là đặc trưng truyền thống của một nhóm – lan tỏa giữa các nhóm.

Đúng như dự đoán, sự chống cự ban đầu diễn ra khá căng thẳng. Mọi người nói với tôi: "Các nhóm của chúng ta được huấn luyện theo những cách hoàn toàn khác nhau." Mọi người nói rằng tôi cần hiểu sự gắn kết chặt chẽ bên trong mỗi nhóm biệt kích, xuất phát từ thực tế họ là những người đồng chí tin cậy đã chiến đấu bên nhau trong nhiều năm – việc đưa người lạ từ bên ngoài vào là ý tưởng không khôn ngoan và là một loại rủi ro không công bằng đối với những người lính đặc nhiệm đang phải thực thi những mệnh lệnh khó khăn nhất. Nói một cách ngắn gọn, chương trình này là sự báng bổ đối với toàn bộ lịch sử và truyền thống của lực lượng từ khâu tuyển chọn, đào tạo và chiến đấu. Nhưng tôi cùng với những lãnh đạo khác tin tưởng rằng chúng tôi phải đưa các đội quân tinh nhuệ trong toàn lực lượng xích lại gần nhau, ở một cấp độ mà trước đây chưa từng có ai kỳ vọng hay hình dung tới. Chúng tôi không thể thắng trong cuộc chiến này nếu không có được một nhóm kết nối chặt chẽ với nhau.

Trong khi thực hiện chương trình trao đổi này, chúng tôi đã chứng kiến những điều mà có lẽ một nhà khoa học xã hội có thể nhìn thấy trước. Mặc dù đây là một sáng kiến mang tính bắt buộc, nhưng một khi lệnh đã được ban hành, các đơn vị tinh nhuệ có động cơ tự nhiên để cử những lính đặc công và lãnh đạo xuất sắc nhất của họ tham gia chương trình. Vì đó sẽ là những gương mặt đại diện cho các đơn vị, nên chính niềm tự hào về đơn vị của mình sẽ khiến mỗi đội quyết định lựa chọn những cá nhân tiêu biểu nhất, đã trải qua những vòng tuyển chọn gắt gao. Rất nhiều người trong số những cá nhân xuất sắc này có tố chất để kết nối với những người khác – đặc biệt trong môi trường nơi khả năng lãnh đạo và năng lực chiến đấu của một cá nhân là tiêu chí quan trọng để đồng đội đánh giá lẫn nhau.

Ví dụ, chúng tôi yêu cầu một lính đặc nhiệm của Lực lượng Đặc

biệt Lục quân Hoa Kỳ tham gia phục vụ trong một đội biệt kích SEAL. Đặc tính của Lực lượng Đặc biệt Lục quân là tính kỷ luật cá nhân rất cao, còn đội SEAL luôn tự hào về khả năng tư duy sáng tạo và cá tính rất mạnh mẽ của lính đặc nhiệm. Những điểm gây mâu thuẫn có thể dễ dàng nhìn thấy trước. Nhưng anh lính lục quân sẽ sớm nhận ra đặc trưng văn hóa của các nhóm SEAL, và trong khi vẫn giữ vững được tính kỷ luật của đơn vị của mình, anh ta sẽ tìm ra cách để thích nghi hiệu quả trong cấu trúc mới. Qua thời gian, anh ta sẽ nhìn ra những điểm tích cực của phương pháp làm việc mới, cuối cùng, anh ta sẽ thực sự học hỏi được từ văn hóa của các nhóm SEAL và tìm ra những điểm mạnh để mang về nhóm của mình. Còn các nhóm SEAL có thể nhìn thấy ở người lính lục quân sức mạnh của nền văn hóa gốc rễ của anh ta, và họ nhận ra rằng mình có thể học được những điểm mạnh nổi bật trong tính tập thể mà lục quân khuyến khích. Một điểm cộng thêm đó là mỗi đơn vị sẽ không coi người lính tham gia chương trình trao đổi chỉ là ví dụ "một lần", mà hơn thế, họ sẽ nhìn nhận người bạn mới là gương mặt đại diện cho toàn bộ đơn vị của mình – và sự tin cậy cùng với hiểu biết đối với cá nhân người lính ấy sẽ lan tỏa sang cả đơn vị của anh ta, kể cả khi người duy nhất của đơn vị ấy họ quen biết chỉ là người lính tham gia chương trình trao đổi. Tế bào kết nối ban đầu này sẽ phát triển mạnh mẽ hơn. Khi những người lính trở về đơn vị chủ quản của mình, những nhận định tích cực về đơn vị đối tác sẽ lan ra trong toàn đơn vị của anh ta, giúp mối quan hệ giữa hai đơn vị trở nên sâu sắc hơn. Dần dần, chúng tôi phát triển được sự liên kết dựa trên niềm tin mà mình cần để vượt qua được Song đề tù nhân của riêng mình.

Đồng thời, chúng tôi mở rộng và cải thiện hệ thống gửi sĩ quan liên lạc sang các tổ chức đối tác. Sĩ quan liên lạc là đại sứ của tổ chức, có sứ mệnh kết nối các tổ chức. Chẳng hạn, lực lượng của chúng tôi gửi một sĩ quan tới CIA, và họ gửi sĩ quan liên lạc của họ sang chỗ chúng tôi. Theo thông lệ trước đây, nhiệm vụ này thường được giao cho những người chuẩn bị nghỉ hưu, coi đó là chuyến công tác cuối cùng của họ, hoặc lấy đó làm cách điều chuyển những người không hòa hợp với một đơn vị. Không ai buồn ghen tức với nhiệm vụ của họ và nhìn chung, họ luôn bị tổ chức tiếp nhận coi là gián điệp – một kẻ chỉ ngồi trong các cuộc họp và báo cáo lại với đơn vị chủ quản của họ. Họ hầu như không mang lại gì cho tổ chức tiếp nhận và hiếm khi được tin tưởng.

Tuy nhiên, khi sự tiếp xúc ngày càng trở nên quan trọng, chúng tôi nhận ra khả năng thắt chặt mối quan hệ với các tổ chức đối tác bằng mối nối quan trọng là sĩ quan liên lạc. Hóa ra, những sĩ quan liên lạc xuất sắc nhất cũng chính là những vị chỉ huy giỏi nhất

trên chiến trường. Chúng tôi bắt đầu chọn ra những sĩ quan chỉ huy hàng đầu thế giới – những người có kỹ năng đu dây, bắn tỉa và nhảy dù – và gửi họ sang những đơn vị dân sự, trong các đại sứ quán cách xa chiến trường hàng nghìn dặm, bởi vì chúng tôi biết mình cần mối quan hệ tốt với các đại sứ quán và các vị lãnh đạo của những đơn vị liên quân đặt tại đó. Mọi người đều ghét ý tưởng phải cắt cử những đặc công xuất sắc nhất rời khỏi chiến trường, nhưng bù lại chúng tôi đạt được những lợi ích cực kỳ to lớn khác.

Chúng tôi có hai mục tiêu. Trước hết, chúng tôi muốn hiểu rõ hơn về cách đối tác nhìn nhận về cuộc chiến, để có hiểu biết đúng đắn hơn về chính cuộc chiến này. Hằng ngày, chúng tôi vẫn quan sát một phần của AQI ở cự ly rất gần, nhưng chúng tôi biết đó chỉ là một khía cạnh của hệ thống toàn cầu rộng lớn, bao gồm các yếu tố tài chính, vũ khí và tư tưởng – những thứ mà người khác có hiểu biết tốt hơn chúng tôi. Thứ hai, chúng tôi hy vọng rằng khi sĩ quan liên lạc chúng tôi gửi đi có đóng góp thực sự cho các tổ chức đối tác, điều này sẽ giúp tạo ra nền tảng cho mối quan hệ tin cậy lẫn nhau mà chúng tôi cần xây dựng giữa các giao điểm trong mạng lưới của mình.

Chúng tôi ngày càng quan tâm đặc biệt tới các sĩ quan liên lạc. Tôi sẽ dành hàng giờ đồng hồ bên các sĩ quan chỉ huy để đích thân tuyển chọn những người có tính cách và kỹ năng phù hợp nhất cho mỗi vị trí khác nhau. Chúng tôi cử một người làm sĩ quan liên lạc với đại sứ quán ở Amman. Người được cử đi làm việc với Chủ tịch Hội đồng Tham mưu trưởng Liên quân Hoa Kỳ phải là một người khác. Chúng tôi biết mình phải có được những ngôi sao sáng cho các vị trí chủ chốt, như sĩ quan liên lạc ở CIA, và tôi kiên quyết giữ vững quan điểm rằng những vị trí chủ chốt này phải được giao cho những người đã chứng minh được bản lĩnh của họ. Nếu chúng ta nhìn hệ thống hoạt động toàn cầu giống như một cơ thể sống, với trái tim nằm ở trung tâm của cuộc chiến thì sĩ quan liên lạc chính là các đầu dây thần kinh của chúng ta.

Khi hỏi ý kiến để chọn ứng viên cho vị trí sĩ quan liên lạc, chúng tôi sử dụng hai tiêu chí: (1) nếu như việc từ bỏ người này không khiến anh cảm thấy mất mát, hãy chọn người khác, (2) nếu như đó không phải là người anh có thể nhận ra giọng nói khi họ gọi điện đến nhà anh vào lúc 2 giờ sáng, hãy chọn người khác. Trước đây, có thể chúng tôi sẽ đưa ra quyết định dựa trên cấp bậc, vị trí hoặc nơi mọi người muốn đến trên lộ trình phát triển sự nghiệp của họ. Nhưng để đạt được mục đích, các phẩm chất cá nhân quan trọng hơn tất cả những yếu tố khác. Đây là những người cần phải bước vào môi trường xa lạ, thậm chí là thù địch, quan liêu để xây

dựng những mối quan hệ dựa trên niềm tin với các lãnh đạo ở đó – một nhiệm vụ rất khó khăn.

Khi chúng tôi gửi một sĩ quan liên lạc đến nơi, họ không thể trở thành nạn nhân của hội chứng "xa mặt cách lòng". Hoặc cũng không thể bị coi là nhân sự tăng cường cho tổ chức mà chúng tôi cử họ đến. Thay vào đó, chúng tôi coi họ là những tài sản quý giá – nhưng chúng tôi biết họ chỉ phát huy được giá trị nếu chúng tôi chọn đúng người có đúng những phẩm chất phù hợp, cộng với việc họ nhận được sự hỗ trợ đúng đắn từ chúng tôi.

Chúng tôi sớm nhận ra rằng: Để các sĩ quan liên lạc có thể hoạt động hiệu quả ở tổ chức tiếp nhận, họ cần tiếp cận được với các lãnh đạo cấp cao ở tổ chức đó và được tin tưởng. Việc đạt được điều đó không hề dễ dàng.

BÁNH MÌ KẸP GÀ VÀ THÙNG RÁC

Thượng úy hải quân Conway[58] được tiếp đón rất lạnh nhạt. Tôi đã cố gắng có được sự cấp phép đầy miễn cưỡng từ nhóm điều hành quốc gia tại đại sứ quán Hoa Kỳ đặt tại đất nước Trung Đông đầy bất ổn, để đưa một sĩ quan liên lạc duy nhất của lực lượng vào làm việc tại cơ quan của họ để giúp điều phối các nỗ lực lớn hơn chống lại Al Qaeda. Đương nhiên, sự phòng thủ được thể hiện rõ ràng khi một anh lính biệt kích SEAL đã trải qua nhiều cuộc chiến gian khổ xuất hiện ở cơ quan mới. Mối lo lắng trải dài từ việc phải thỏa hiệp với những nguyên tắc về thông tin tình báo nhạy cảm tới những lo lắng về việc các đơn vị chiến đấu của lực lượng đang có mặt trong không gian của họ. Một số những lo lắng nhỏ nhặt như việc cạnh tranh về không gian làm việc trong đại sứ quán, một số lo lắng khác lại có nguồn gốc sâu xa từ khoảng cách lớn giữa nền văn hóa của các tổ chức.

[58] Conway là biệt hiệu của viên thượng úy. (TG)

Mỗi sự quan ngại đều không có cơ sở và tự nhiên, nhưng tất cả đều là chướng ngại vật có thật. Chúng tôi đã tuyển chọn Conway rất kỹ càng. Anh là hiện thân của năng lượng hướng ngoại, là người cực kỳ nhiệt tình và sôi nổi. Trước đây, anh từng đeo áo giáp và kính nhìn xuyên đêm để tham chiến giáp lá cà với các chiến binh của Al Qaeda tại tỉnh Anbar, nhưng nhiệm vụ lần này đòi hỏi anh phải được các đồng nghiệp mới chấp nhận. Iraq đã buộc Conway phải liều lĩnh với tính mạng của mình, còn bây giờ anh quyết định đã đến lúc anh phải quên đi cái tôi của bản thân.

Ở vị trí mới, ban đầu anh không được phép tiếp cận với các thông tin tình báo và không được giao bất kỳ nhiệm vụ nào, vì vậy Conway tình nguyện đi đổ rác. Mỗi buổi chiều, anh đi từ văn phòng này sang văn phòng khác để thu gom đồ bỏ đi và mang tới thùng chứa rác. Khi nhận ra một đồng nghiệp của mình tại đại sứ quán thích bánh mì kẹp thịt gà, Conway đã sắp xếp để trong đợt chuyển thực phẩm tiếp theo tới lực lượng có món này. Người đàn ông mà Chính phủ Hoa Kỳ đã chi hàng trăm nghìn đô la để đào tạo trở thành một lính biệt kích SEAL đã tỏa sáng trong ba tháng trong vai trò một anh chàng đi thu gom rác và giao thức ăn nhanh.

Nhưng khi tình hình bắt đầu nóng lên tại thủ đô của đất nước này, ngài đại sứ tìm đến sĩ quan liên lạc của chúng tôi và hỏi anh ta có biết gì về bảo vệ lực lượng, đối mặt với những sự đe dọa đến từ Al Qaeda không, người lính của chúng tôi đã ở đúng nơi mà anh ta cần xuất hiện. "Tôi biết," anh trả lời. "Đó là những gì tôi được huấn luyện. Và tôi còn có thể làm tốt hơn thế – hãy để tôi thực hiện một cuộc gọi." Rất nhanh chóng sau đó, toàn bộ nguồn lực của lực lượng đã sẵn sàng hỗ trợ nhóm liên quân tại đại sứ quán. Sĩ quan liên lạc của chúng tôi ở đó để phục vụ cho một nhiệm vụ tập thể – từ đổ rác cho tới chống khủng bố. Gần như ngay lập tức, mối quan hệ giữa lực lượng và đất nước đó trở nên khăng khít hơn. Một mắt xích trong mạng lưới của chúng tôi đã được hình thành và bắt đầu phát triển.

Chúng tôi nhận thấy điều quan trọng là phải làm sao để các sĩ quan liên lạc của mình phải đóng vai trò chủ lực ở đơn vị tiếp quản họ. Đến một mức độ nào đó, giống như Conway, người của chúng tôi dù là nam hay nữ đều có thể đạt được rất nhiều thành tựu bằng phẩm chất và tài năng của họ, nhưng họ cũng cần sự hỗ trợ từ lực lượng. Tôi coi các sĩ quan liên lạc là những thợ lặn biển sâu kiểu cổ điển, họ được kết nối với mặt nước bởi bình chứa khí. Họ hoạt động có hiệu quả hay không phụ thuộc vào khả năng bơm nguồn lực và thông tin tới họ từ phía chúng tôi, để giúp họ làm việc hiệu quả và khiến tổ chức tiếp nhận muốn có được họ. Đối với rất nhiều tổ chức đối tác của chúng tôi, không gì đáng giá hơn là sự hiểu biết về cuộc chiến chống khủng bố mà chúng tôi đang theo đuổi. Vì vậy, chúng tôi cung cấp cho sĩ quan liên lạc của mình dòng chảy thông tin liên tục và cho phép họ chia sẻ thông tin nếu thấy phù hợp. Chia sẻ thông tin vô cùng quan trọng bởi vì xét cho cùng, một ngày nào đó rất có thể chúng tôi sẽ muốn có được nó từ các đơn vị tiếp nhận.

Lý tưởng nhất là một sĩ quan liên lạc nên có mối quan hệ tốt với

Cơ quan An ninh Quốc gia Hoa Kỳ (NSA) hoặc Cơ quan Tình báo Địa không gian Hoa Kỳ (NGA), ví dụ, khi họ thực sự cần gấp các tín hiệu nhạy cảm hay thông tin hình ảnh về mục tiêu, thông tin đó sẽ được gửi đầy đủ, nhanh chóng qua một cuộc điện thoại và không phải thông qua bất kỳ quy trình quan liêu nào. Khi các tổ chức đối tác coi trọng sĩ quan liên lạc của chúng tôi, họ sẽ đáp lại bằng cách gửi sĩ quan của họ tới đơn vị của chúng tôi. Đội ngũ những người tài năng được cử đến đơn vị của chúng tôi tăng dần lên khi các tổ chức đối tác nhận ra họ càng gửi nhiều sĩ quan liên lạc tốt, lực lượng càng trở nên mạnh hơn để có thể phối hợp, hỗ trợ họ trong những nhiệm vụ khó khăn nhất.

Những chiếc ghế trống xung quanh nhóm SAR được lấp đầy. Nhóm JIATF đầy những chuyên gia phân tích đến từ khắp nơi trên nước Mỹ. Giống như BUD/S tăng cường mối gắn kết theo chiều ngang giữa các nhóm SEAL, chúng tôi nhận ra phương thức phối hợp này không chỉ giúp tăng tình đoàn kết giữa các nhóm trong nội bộ lực lượng, mà còn là giữa lực lượng và các tổ chức đối tác – những người chúng tôi buộc phải hợp tác nếu muốn thắng trong cuộc chiến này. Khi các sĩ quan liên lạc làm việc ngày càng hiệu quả, các tổ chức đối tác thể hiện thiện chí và nhiệt huyết đối với lực lượng của chúng tôi bằng chất lượng nhân sự mà họ gửi tới lực lượng.

Nếu chúng tôi thường xuyên đón nhận những người bất tài, điều đó có nghĩa là đơn vị chủ quản của họ không có thiện chí tiếp tục; còn nếu tiếp nhận một ngôi sao, điều đó có nghĩa họ đã sẵn sàng để tham gia cùng chúng tôi. Dần dần, thông qua quá trình trao đổi nhân sự nội bộ và qua các sĩ quan liên lạc, cùng với sự hỗ trợ của hệ thống O&I không ngừng phát triển, chúng tôi dần vượt qua được thách thức của ganh đua nội bộ và các rào cản khác đối với sự hợp tác. Sự tin cậy dần được hình thành. Mọi người từ những đơn vị khác nhau ngày càng trở nên thân quen hơn và tin tưởng hơn, ngay cả khi vẫn còn những hồ nghi nhất định. Là một phần của mạng lưới trở thành một loại vốn quan trọng. Điều quan trọng nhất là: Đây không phải là một trò chơi có tổng bằng 0, bạn càng đầu tư vào hệ thống thì hệ thống ấy càng phục vụ bạn tốt hơn.

Việc xóa bỏ các rào cản ngăn cách được thể hiện rõ nhất khi chúng tôi trao đổi các thiết bị theo dõi trên không mà nhiều người thèm muốn.

ISR

Dưới bầu trời đen thẫm, 30 lính đặc công chạy bộ về phía trực thăng đang đậu. Các cánh quạt bắt đầu quay, phả khí nóng sa mạc ra khắp đường băng. Mười phút trước, nhóm này vừa được nghe lần trình bày tóm tắt cuối cùng về nhiệm vụ của họ đêm nay. Họ sẽ bay trong 35 phút và sau đó phải đi tuần thêm một giờ đồng hồ trước khi tấn công mục tiêu. Họ được lệnh bắt giữ một tay gián điệp bậc trung của AQI. Họ tin rằng mục tiêu lần này nắm giữ thông tin cho phép họ tiến gần hơn đến tên lãnh đạo cấp cao của kẻ thù trong khu vực. Đây không phải là nhiệm vụ siêu đặc biệt đối với bất kỳ ai trong nhóm, mà là một bước đi quan trọng để họ có thể nắm bắt và xé tan mạng lưới này.

Lính đặc công vào vị trí và các sĩ quan chỉ huy bắt đầu đếm quân số. Sĩ quan chỉ huy vụ đột kích mang bộ đàm. Chỉ cần đổi tần số, anh có thể liên lạc với nhóm của mình trên trực thăng, viên phi công ngồi ở hàng ghế phía trước hoặc lãnh đạo của anh đang ngồi tại trung tâm chỉ huy. Anh cũng có thể dõi theo thông tin liên lạc giữa các trung tâm chỉ huy và các đơn vị tiến công khác khắp cả nước. Phi công đang thực hiện bước kiểm tra cuối cùng thì sĩ quan chỉ huy nhận được cuộc gọi.

“Lima 2-1, đây là Lima 0-3.” Một sĩ quan cấp cao đang ngồi ở nơi cách trực thăng hàng trăm dặm, trong trung tâm chỉ huy, đang nói trên bộ đàm. Người chỉ huy hy vọng được nghe những thông tin tích cực về địa điểm mục tiêu – hiện đang được giám sát bởi các thiết bị ISR[59]– mới được đưa về trung tâm chỉ huy.

[59] Nguyên văn: Intelligence, Surveillance, and Reconnaissance - Tình báo, Giám sát và Thăm dò. (BTV)

“2-1 nghe”, người chỉ huy trả lời.

“2-1, chúng tôi vừa nhận tin ISR đang di chuyển cho một mục tiêu ưu tiên khác ở Baghdad. Chúng ta không có sự đảm bảo tối thiểu. Chúng ta hủy nhiệm vụ lần này.”

Vị chỉ huy nổi giận. Phi công của anh cũng nghe cuộc điện đàm, đang nhìn qua vai người chỉ huy và trao đổi bằng mắt với trưởng nhóm đặc công. Viên phi công làm động tác chém tay ngang cổ để xác nhận những gì anh ta vừa nghe thấy. Trưởng nhóm đặc công gật đầu, sau đó nói vào trong bộ đàm của mình: “Nghe rõ, 0-3. Hủy nhiệm vụ.”

Viên phi công tắt động cơ. “Chúng ta không còn đội ISR nữa, thưa các quý ông! Chúng ta hủy nhiệm vụ này!” Trong bóng đêm, anh

nhìn thấy cả đội bỏ mũ bảo hiểm và lắc đầu. Đây là đêm thứ hai liên tiếp họ mất các thiết bị thông tin.

Các thiết bị thông tin ISR, như máy bay không người lái Predator hoặc một chiếc máy bay có người lái cỡ nhỏ, động cơ phản lực như Beechcraft King đã được trang bị thêm các thiết bị giám sát, ngày càng trở thành vũ khí chính yếu trong cuộc chiến tại Iraq và Afghanistan, quan trọng hơn so với bất kỳ thời điểm nào trước đây. ISR đã giúp chúng tôi gia tăng một cách đáng kể khả năng thu thập thông tin về mục tiêu và phát triển các mục tiêu mới. Khi thực hiện đột kích, ISR truyền tải thông tin hình ảnh với đầy đủ mọi chuyển động đang diễn ra đồng thời tại nhiều địa điểm. Thông tin này giúp các tướng lĩnh chỉ huy có thể cắt giảm quân số về mức tối thiểu bằng cách tăng cường an ninh dựa theo số quân tăng viện của kẻ thù – so với trước đây, chúng tôi luôn phải đưa cả một đội quân với pháo binh xung quanh địa điểm tấn công. Nếu không có ISR, một cuộc đột kích có thể sẽ cần thêm cả một trung đội hoặc thậm chí hơn thế, thêm trực thăng và các hỗ trợ khác. Nói một cách đơn giản, một đơn vị càng có nhiều thông tin ISR thì càng thực hiện được nhiều nhiệm vụ.

Sự cạnh tranh để có được ISR giữa các đội trong lực lượng diễn ra gay gắt. Khi cuộc chiến mới bắt đầu, một trong những công việc tốn nhiều thời gian nhất của các chỉ huy cấp cao chính là quyết định phân bổ các tài sản hữu hạn của chúng tôi. Khi một vị chỉ huy trên chiến trường buộc phải chuyển giao thiết bị ISR, điều này có thể gây ra sự chấn động trong lực lượng, và có nguy cơ làm cho đơn vị bị mất đi nhuệ khí. Lính đặc công của chúng tôi đã trải nghiệm cảm giác này trên chiến trường, một phút trước họ còn có máy bay trực thăng hoặc một máy Predator hỗ trợ nhưng ngay sau đó chúng đã biến mất. Nhìn từ góc độ của họ, người khác đã mang chúng đi mất – đó là một trò chơi có tổng bằng 0 . Họ chỉ biết chính xác một điều – đó là họ không thể hoàn thành nhiệm vụ của mình. Nhưng khi hiểu được bức tranh toàn cảnh, họ bắt đầu tin tưởng các đồng nghiệp. Giống như quá trình người tù đưa ra quyết định có phản bội hay không, phản ứng của các tướng lĩnh chỉ huy đối với các yêu cầu này thay đổi khi họ bắt đầu hiểu tình hình rộng lớn hơn – nơi phải đưa ra các quyết định giống Song đề tù nhân, và hiểu về những người tiếp nhận tài sản của họ. Trước đây, thế giới bên ngoài đơn vị của người chỉ huy giống như một hộp đen, một khi tài sản không còn, chúng đơn giản là đã biến mất. Nhưng khi họ thấy được lý do vì sao tài sản của họ được mang đi và chúng được sử dụng như thế nào, đồng thời họ biết và tôn trọng những người đang sử dụng các công cụ này, mọi chuyện đã thay đổi.

Trước đây, những quyết định dạng này luôn được đưa ra sau những cánh cửa đóng kín. Giờ đây, những cuộc trao đổi về nguồn lực đôi khi diễn ra ngay trước mắt họ trong một buổi làm việc O&I. "Khi chúng tôi liên tục đối thoại ở các cấp bậc thấp hơn trong tổ chức", một đặc nhiệm SEAL phục vụ trong lực lượng tại Iraq giải thích "chúng tôi có thể biết tình hình chiến trận ở đâu đang căng thẳng, ở đâu không quá căng thẳng và ở đâu mọi người cần đến các công cụ ISR nhất. Thêm vào đó, đôi khi chúng tôi thấy mình cũng được hưởng lợi khi nhường lại những tài sản đó." Nhận thức này kéo theo một niềm tin rằng khi nhiệm vụ của họ được ưu tiên, họ sẽ có được những thứ họ cần khi thực sự cần. Sự hiểu biết đầy đủ về các thách thức khó khăn giờ đây đã lan ra trong toàn bộ hệ thống.

Mối quan hệ giữa các cá nhân trở nên sâu sắc trong toàn bộ tổ chức, chỉ huy của các đơn vị sẵn sàng trao đi các tài sản quý giá – mặc dù hành động này thoạt đầu luôn khiến cho cấp dưới của họ ngạc nhiên và tức giận, bởi vì những người chỉ huy tin rằng các tài sản đó sẽ được sử dụng trong những bối cảnh quan trọng hơn tình huống hiện tại của họ. Hơn thế, họ bắt đầu nhận ra những lợi thế khác mà họ có được từ hành động trao đi. Điều này củng cố niềm tin vào các đơn vị khác trong cả những người lính đặc công đầy hoài nghi, cứng đầu và có tính ganh đua cao nhất. Vô hình trung, chúng tôi đã vượt qua được Song đề tù nhân của chính mình.

Chúng tôi đã tìm ra lời giải cho Song đề tù nhân của lực lượng bằng phương pháp thử và sai, nhưng sau đó chúng tôi nhận ra các nhà nghiên cứu về lý thuyết trò chơi cũng có chung kết luận với mình. Năm 1980, Robert Axelrod, một giáo sư khoa học chính trị tại Đại học Michigan kêu gọi các nhà nghiên cứu tạo ra những chiến thuật vi tính cho cuộc đấu Song đề tù nhân lặp lại. 14 dữ liệu đầu vào của giải đấu đầu tiên do các nhà lý thuyết trò chơi hàng đầu thế giới cung cấp thuộc hàng loạt lĩnh vực bao gồm kinh tế, tâm lý, toán học, khoa học chính trị – đồng nghĩa với sự khác biệt cực lớn trong chiến lược và tính phức hợp ban đầu trong khâu mã hóa.

Tuy nhiên, chiến thuật để thắng chỉ gồm bốn dòng mã. Chương trình do Giáo sư Anatol Rapoport của Đại học Toronto thiết kế, với tên gọi "ăn miếng trả miếng". Chiến lược này luôn bắt đầu bằng sự phối hợp, và sau đó đơn giản là chỉ làm theo đối thủ trong trận. Không hề có yếu tố thù hận trong chiến thuật này: Nếu các đối thủ lại hợp tác trở lại sau khi đã một lần từ chối hợp tác, chiến thuật "ăn miếng trả miếng" cũng sẽ hợp tác trở lại. Vòng thứ hai của giải đấu được thực hiện, và càng có thêm nhiều người quy

phục. Một lần nữa, sách lược đơn giản của Rapoport lại chiến thắng. Chương trình này thành công vì nó mặc định sự tin tưởng, hành vi hợp tác và trừng phạt những người chơi khác vì hành vi ích kỷ. Tuy nhiên, như một chuyên gia nghiên cứu về hòa bình và xung đột đã lưu ý "sự trừng phạt chỉ diễn ra cho tới khi nào hành vi ích kỷ còn tiếp diễn. Và cách trừng phạt này đã chứng minh tính hiệu quả tuyệt đối, nó nhanh chóng chỉ cho phía bên kia thấy lợi ích của sự hợp tác".

Daniel Kahneman, nhà khoa học nghiên cứu lĩnh vực nhận thức từng giành giải Nobel tin rằng trí óc con người có hai hệ thống đưa ra quyết định: "Hệ thống 1" tự vận hành và vận hành rất nhanh, còn "Hệ thống 2" thì có tính toán và cần nhiều nỗ lực hơn. Chúng ta có xu hướng sử dụng Hệ thống 1 thường xuyên và có tính phản xạ – ví dụ, khi phán đoán cảm xúc trên gương mặt của ai đó, và sử dụng Hệ thống 2 khi cần đưa ra những quyết định khó hoặc cố gắng thực hiện các tính toán phức hợp. Những gì chúng tôi nhìn thấy ở lực lượng của mình đó là trong khi sự hợp tác thuộc về Hệ thống 2 trở thành một quyết định đầy sáng suốt ("nếu bây giờ tôi giúp họ thì sau đó họ sẽ giúp lại tôi; hợp tác là phục vụ cho lợi ích của tôi"), sự ghi nhớ về những lần hợp tác hiệu quả sẽ dẫn tới sự hợp tác có tính phản xạ của Hệ thống 1 – nói theo cách khác là niềm tin thực sự đã được hình thành. Hơn thế, niềm tin này có hiệu ứng lan tỏa: Một khi nó đã vượt qua được cột mốc nào đó, nó sẽ trở thành hành vi chuẩn mực. Một trong những ví dụ minh họa tốt nhất của sự cộng sinh này chính là khả năng mới mà chúng tôi đã hình thành "liên tục bám sát mục tiêu".

BÁM SÁT MỤC TIÊU

AQI được tổ chức như một mạng lưới các nhóm chiến binh tỏa khắp các khu vực địa lý của đất nước. Những kẻ cầm đầu di chuyển liên tục từ vùng này đến vùng khác để chia sẻ thông tin và hướng dẫn mạng lưới chiến binh của chúng. Nếu Al Qaeda là một cơ thể sống thì các trại chiến binh là cơ bắp còn những tên cầm đầu là oxy cung cấp năng lượng cho cơ bắp, những con đường dọc ngang đất nước Iraq là hệ thống tuần hoàn vận chuyển khí oxy.

Việc di chuyển trên những quãng đường dài được thực hiện vào ban ngày, vì AQI biết rằng các thiết bị nhìn xuyên đêm và kiểm tra buổi đêm mang lại cho chúng tôi thế thượng phong trong bóng đêm so với chúng. Nếu muốn phá được mạng lưới của chúng, chúng tôi không những phải nắm quyền kiểm soát ban đêm mà còn phải làm gián đoạn dòng chảy khí oxy của chúng diễn ra trong ngày.

Việc cản phá đối tượng cầm đầu của AQI vào ban ngày là một ý tưởng đơn giản và thông minh, được vạch ra trên một tấm bảng trắng trong cuộc thảo luận giữa lính đặc công và các sĩ quan tình báo. Nếu thực tế cũng giống như phim ảnh, thì hẳn lực lượng của chúng tôi đã thực hiện nhiệm vụ ngay lập tức. Nhưng trên một chiến trường thực thụ, những ý tưởng như vậy sẽ kéo theo một danh sách dài các câu hỏi liên quan đến công tác hậu cần. Chúng ta sẽ bám theo xe của chúng khi giao thông đông đúc như thế nào? Chúng ta chặn phương tiện của chúng lại như thế nào? Liệu trực thăng của ta có di chuyển đủ nhanh từ doanh trại của ta tới địa điểm nơi chúng dừng xe? Khi lính đặc công đến nơi, làm sao để họ biết chắc họ đang tiếp cận đúng chiếc xe mục tiêu? Những câu hỏi cứ nối tiếp như vậy. Để thành công, chúng tôi phải đạt được sự phối hợp ăn ý giữa những lính đặc công giỏi nhất trên mặt đất, phi công lái trực thăng, chỉ huy trực chiến tại căn cứ và các thiết bị thu thập thông tin trên không, cùng với khả năng thích ứng linh hoạt, nhịp nhàng trên toàn lực lượng.

Một chu trình điển hình có thể hình dung như sau: Sau khi chúng tôi đánh trúng mục tiêu trong đêm, các đội đột kích trở về căn cứ, báo cáo nhiệm vụ và đảm bảo rằng các chuyên gia phân tích thông tin đang dõi theo những thông tin quan trọng mà họ vừa được biết thêm về mục tiêu. Khi bình minh, lính đặc công sẽ ăn vội trước khi lên giường ngủ. Lúc này, nhiệm vụ ban đêm của họ đã hoàn thành. Trong khi đó, các nhóm phân tích thông tin tình báo tiếp tục giám sát mục tiêu cả ngày. Sự tương tác giữa nhóm lính đặc công và lính thông tin trước đây từng rất rời rạc và cứng nhắc, thì nay đang diễn ra nhịp nhàng và tự nhiên, họ tin tưởng lẫn nhau và biết rằng hợp tác sẽ có ích cho bản thân mình, cũng như cho mục đích lớn hơn.

Trong một trận đột kích, tòa nhà mục tiêu của đêm hôm trước đã trở thành nơi trú ẩn cho một nhóm chiến binh. Ngay trước giờ trưa, trong khi nhóm lính đặc công trở về sau nhiệm vụ ban đêm còn đang ngủ, các thiết bị theo dõi tầm cao đã nhận dạng được một chiếc xe xuất hiện gần địa điểm diễn ra cuộc nổ súng chỉ cách đó vài giờ. Những hình ảnh đen trắng không rõ nét thu hút sự chú ý của đội thông tin ban ngày. Họ nhìn thấy tay lái xe và hai kẻ khác đỗ xe bên ngoài rồi đi vào trong sân, rõ ràng chúng không biết về vụ tấn công xảy ra đêm qua. Mọi đôi mắt bắt đầu tập trung vào ba cái bóng đang chuyển động trên màn hình ở phía trước trung tâm chỉ huy. Ba cái bóng di chuyển chậm dần khi vào trong sân – dường như chúng đã phán đoán được tình hình. Chúng dừng lại và quan sát xung quanh, có lẽ chúng linh cảm thấy điều gì đó vì không thấy bóng dáng bất kỳ ai. Chúng gọi tên đồng bọn,

nhưng không nghe thấy tiếng đáp lại. Chúng tiếp tục tiến vào thêm một chút, lần này thận trọng hơn rất nhiều. Có lẽ chúng nhận thấy số vỏ đạn lăn lóc trên mặt đất hoặc những tấm kính cửa sổ mới vỡ. Cả ba tên đứng lại, nhìn nhau, sau đó bỏ chạy về xe.

Ngay lập tức, một sĩ quan thông tin trẻ với tay lấy chiếc điện thoại trên bàn làm việc của cô. Cô mới 23 tuổi và đây mới là lần thứ hai cô thực hiện nhiệm vụ trên chiến trường. Không ai chỉ đạo các hoạt động của cô, và cũng không ai khiển trách nếu cô không có hành động gì. Nhưng cô biết mình cần tìm kiếm điều gì, và cô vừa nhìn thấy chúng. Cô hiểu tầm quan trọng của địa điểm này trong cuộc chiến hiện tại, vì cô liên tục liên lạc với nhóm thông tin đang hỗ trợ lính đặc công vào ban đêm. Và quan trọng hơn hết, cô biết chính xác mình cần phải liên lạc với ai. Cô không gọi điện để thông báo hay để xin phép – mục đích của cuộc gọi là thực hiện hành động – và chính xác đó là việc cô đã làm.

“Có kẻ đang di chuyển ở khu vực tấn công đêm qua. Có phương tiện tới, ba kẻ xuất hiện, chúng đã trở lại xe và đang di chuyển về phía đông sau khi phát hiện ra có giao chiến”, cô nói với người lính đặc công ở phía bên kia đầu dây.

“Vào nhiệm vụ!” Người này hét lên với các lính đặc công khác, và tất cả lập tức với lấy vũ khí. Tất cả diễn ra trong vòng 60 giây kể từ khi chiếc xe bắt đầu lăn bánh.

“Được rồi, chúng tôi đang theo dõi chiếc xe”, anh ta trở lại nói vào điện thoại. Anh đang mở chính đoạn hình ảnh ghi được trong phòng điều hành của mình. Anh bật loa ngoài để tất cả binh lính trong phòng có thể nghe thấy giọng của cô và bắt đầu suy nghĩ. Nhóm lính lắng nghe cô báo lại những gì cô đã nhìn thấy. Họ quan sát chuyển động của chiếc xe trong khi trung tâm điều hành đã chuyển từ chế độ kiểm soát tầm trung sang toàn quyền kiểm soát trong vòng 60 giây. Lộ trình mà chiếc xe có thể đi qua được thể hiện trên màn hình ngay trước trung tâm điều hành. Trực thăng khởi động. Lính đặc công di chuyển về khu vực tập hợp. Bốn phút kể từ khi chiếc xe rời đi.

Chiếc xe bắt đầu di chuyển về phía đông, và nhóm đặc công bắt đầu nhận diện địa điểm dọc theo những tuyến đường mà họ có thể cản phá. Họ ước tính mình có khoảng 40 phút. Nếu như mọi điều kiện diễn ra thuận lợi, họ sẽ nhanh chóng xác định được danh tính của ba kẻ kia.

Sau khi cập nhật nhanh tình hình tại khu vực tập hợp, nhóm lính

đặc công tiến về phía trực thăng cách đó khoảng 200m. Mồ hôi túa ra trong cái nóng hơn 43oC, họ cúi xuống khi tiến lại sát cánh quạt động cơ đang quay tít và chia nhóm để lên những chiếc trực thăng khác nhau. Một vài người thắt dây an toàn trên những chiếc ghế băng bên ngoài của trực thăng Chú Chim Nhỏ MH-6, những người khác vào trực thăng Chim Ưng Đen UH-60. Những chiếc máy bay cất cánh và căn cứ khuất sau lưng họ. Tám phút kể từ khi chiếc xe rời đi.

Trong khi họ bay, hình ảnh truyền hình trực tiếp của chiếc xe mục tiêu được chuyển tới rất nhiều trung tâm chỉ huy trên khắp cả nước. Lính đặc công ngồi trên trực thăng nhận báo cáo trực tiếp về hướng đi của chiếc xe cùng bất kỳ hoạt động khả nghi nào. Khi chiếc xe chuyển hướng, những địa điểm tiềm năng để thực hiện cản phá được thu hẹp, các phi công và trưởng nhóm đột kích điều chỉnh kế hoạch. Cuối cùng, chỉ còn lại một lựa chọn. Tất cả máy bay trực thăng theo hướng đó và lượn vòng trên không. Các thiết bị giám sát cho đội đặc công và đội phân tích thông tin biết rằng chiếc xe vẫn đang di chuyển tới điểm mà kế hoạch cản phá diễn ra, họ ước tính còn ba phút. Toàn bộ đội tấn công lắng nghe thông tin truyền về theo sát tình hình, họ tiến hành kiểm tra vũ khí lần cuối và chuẩn bị vào trận.

“Chiếc xe đã dừng lại.” Giọng nói trên máy bộ đàm của một chuyên gia thông tin ngồi tại trung tâm chỉ huy vang lên – một giọng nói quen thuộc mà họ tin cậy. “Chiếc xe ban đầu dừng bên đường, cách địa điểm cản phá 2km, một chiếc xe khác đang xuất hiện.” Nhóm lính đặc công chờ đợi.

“Một người từ chiếc xe số 1 đã di chuyển sang xe số 2. Hai xe đã đi theo hai hướng ngược chiều nhau. Xe số 1 chỉ còn cách địa điểm cản phá hai phút đi xe nữa.”

Viên chỉ huy đội biệt kích biết rằng anh phải là người ra quyết định tiếp theo. Chỉ cần một chút ngần ngừ, họ sẽ mất dấu cả hai chiếc xe. “Triển khai với xe số 1” – anh nói với viên phi công lái máy bay của mình – và họ hướng thẳng tới điểm cản phá. Sau đó, khi gọi lại trung tâm điều hành, viên chỉ huy nói với họ: “Cho một thiết bị theo dõi xe số 2. Đó là mục tiêu cần bám sát.”

Cả đội lắng nghe anh truyền mệnh lệnh trên sóng radio chung. Những người trên cùng trực thăng với anh gật đầu. Tất cả mọi người từ viên phi công tới lính đặc công và các chuyên gia phân tích thông tin ngồi tại trung tâm điều hành đều có chung một cách hiểu về tình hình hiện tại và biết rõ kế hoạch hành động tiếp

theo.

Khi tiếp cận khu vực cản phá, các thiết bị theo dõi trên cao liên tục thông tin để trực thăng bám sát chiếc xe mục tiêu. Họ hạ cánh tại điểm hoàn hảo đã được xác định để ép chiếc xe dừng lại. Khói bụi từ cánh quạt và tiếng ầm của động cơ khiến tay lái xe và tên còn lại lúng túng. Trước khi chúng kịp tóm lấy vũ khí, cánh cửa xe đã bật tung và lính đặc công bắt gọn hai kẻ ngồi trong xe. Mặc dù trong xe có vũ khí song không tên nào có đủ thời gian để lấy chúng. Mọi người lục soát chiếc xe trong vài phút trong khi hai tên ngồi trong xe đang bị thẩm vấn về hoạt động của chúng. Chúng nhanh chóng khai rằng chúng không phải nhân vật quan trọng – chỉ là những chiến binh địa phương được kẻ khác chỉ định lái xe chở những người cấp bậc cao hơn. Đó là tất cả những gì nhóm đột kích cần biết.

“Kẻ cần tìm ngồi ở chiếc xe kia, thưa chỉ huy”, một người lính nói vào trong bộ đàm. Đó là lần đầu tiên anh mở lời từ khi nhiệm vụ bắt đầu, nhưng anh hiểu rất rõ bối cảnh với rất nhiều khả năng có thể xảy ra trong vòng 20 phút vừa qua. Vị chỉ huy đội biệt kích tiếp tục đưa ra quyết định ngay lập tức.

“Đưa chúng lên máy bay số 2,” anh nói qua bộ đàm. “Máy bay Chú Chim Nhỏ chuẩn bị. Chúng ta sẽ đuổi theo chiếc xe số 2.”

Toàn bộ nhiệm vụ được tái thiết lập. Đội biệt kích vạch kế hoạch mới ngay trên máy bay. Các nhóm thông tin ở trung tâm điều hành xác định hướng đi của chiếc xe số 2, xác định các điểm cản phá mới và thông tin tới các phi công. Toàn bộ lực lượng chuyển hướng tập trung sang mục tiêu mới. Máy bay hạ cánh lần hai. Đặc công tiến về phía chiếc xe số 2. Tên chỉ huy cấp cao ngồi trong xe bị bắt giữ – vậy là một phần khí oxy của Al Qaeda đã bị rút ra khỏi hệ thống của chúng. 46 phút trôi qua kể từ khi chiếc xe rời khỏi khu vực giao chiến của đêm hôm trước.

Thực tế, không một vị tướng nào lên kế hoạch, thậm chí không có ai chỉ đạo nhiệm vụ này; giải pháp xuất hiện từ mạng lưới tương tác dày đặc ở cấp cơ sở. Vai trò của tôi trong tình huống này thường chỉ là người quan sát. Chìa khóa quan trọng quyết định thành công cho những chiến dịch kiểu này là ý thức về hoàn cảnh được đảm bảo bởi hệ thống O&I, nhưng điều quan trọng không kém là khả năng đánh bại thách thức của Song đề tù nhân – tạo ra mối quan hệ gắn kết đôi bên thông qua các chương trình trao đổi nhân sự và liên lạc của chúng tôi. Chỉ khi nào các đơn vị có được cảm giác thân quen sâu sắc, họ mới tạo ra được sự khác biệt khi

thực thi nhiệm vụ cùng nhau – sẵn sàng đặt cược tính mạng của bản thân vào người kia. Việc mà thoạt đầu nhìn vào tưởng như là không có hiệu quả, tốn thời gian nhưng thực tế, nó đã thiết lập nền tảng cho khả năng thích ứng của chúng tôi.

Hai yếu tố cốt lõi – sự thấu suốt trong toàn hệ thống và sự gắn kết mạnh mẽ đã hình thành nên nhận thức chung. Cả hai yếu tố này đều khác hoàn toàn với cấu trúc MECE hay những kinh thánh về phương pháp làm việc đơn giản mà chúng tôi đã duy trì trong phần lớn thời gian của mình, nhưng trong bối cảnh mới này, để chống lại mối đe dọa kiểu mới, hai yếu tố ấy đã phát huy hiệu quả.

Hai thành trì này của nhận thức chung cũng tương tự như những yếu tố, nhưng ở cấp độ thấp hơn, đã tạo nên thành công của các nhóm nhỏ trong nhiều thập niên qua: "Hiểu biết về hệ thống" là phiên bản vĩ mô của yếu tố "mục đích" đã giúp lính đặc công của chúng tôi có cái nhìn toàn cảnh và sự cam kết để đứng vững trong những tình huống nhiều biến động, đồng thời sự gắn kết giữa các nhóm đã được tận dụng để đánh bại Song đề tù nhân chính là phiên bản khác của sự tin tưởng giữa các thành viên trong cùng một nhóm. Như chúng ta đã thảo luận trong Chương 6, việc nhân rộng các đặc tính trong một nhóm, quá trình biến đổi để trở thành một nhóm của nhiều nhóm chính là những gì chúng tôi cần. Nhưng chúng tôi không phải là những người duy nhất cần đến giải pháp này.

HOẠT ĐỘNG PHÂN QUYỀN VỚI SỰ KIỂM SOÁT PHỐI HỢP

Ngày 1 tháng Tư năm 2014, Mary Barra, CEO của hãng General Motors bước vào căn phòng ốp gỗ sang trọng với một rừng máy quay và những gương mặt đại diện từ nghị viện. Đại biểu Tim Murphy, thành viên Đảng Cộng hòa đến từ Pennsylvania mở đầu vụ kiện: "Tôi triệu tập phiên điều trần của ủy ban điều tra và giám sát với tên gọi 'GM thu hồi xe vì lỗi bộ phận đánh lửa: Vì sao vụ việc lại kéo dài đến vậy?'"

Công chúng đã đặt ra câu hỏi này từ khi GM ra lệnh thu hồi hơn 800.000 xe hơi vào hai tháng trước. Đã xảy ra lỗi ở bộ phận đánh lửa của hai dòng xe Chevy Cobalt và Pontiac G5, chỉ cần một lực nhỏ tác động lên chìa khóa khi đang tra trong ổ – ví dụ như đầu gối người lái xe va vào chìa, hoặc móc chìa khóa nặng kéo chìa xuống – có thể khiến động cơ ngừng hoạt động.

Khóa ngừng hoạt động kéo theo túi khí không hoạt động, khiến cho lỗi này càng trở nên nguy hiểm. Hậu quả của lỗi này rất

nghiêm trọng. Vì dòng xe Cobalt và G5 vốn được cho là những dòng xe an toàn, luôn là lựa chọn phổ biến khi các bậc phụ huynh muốn dành tặng cho con họ chiếc xe đầu tiên, vì vậy rất nhiều trường hợp tử vong do lỗi thiết kế này gây ra mà nạn nhân là thanh thiếu niên. Nhưng điều khiến công chúng sửng sốt nhất lại không phải là bản thân lỗi khóa điện tử hay độ tuổi của các nạn nhân mà là quãng thời gian cho tới khi GM xác định được lỗi này.

"Ngay sau khi chiếc xe Chevy Cobalt được đưa ra thị trường năm 2004," đại biểu Murphy đầy hoài nghi khi đọc cáo trạng trước căn phòng chật kín người, "các khách hàng đã gửi đơn kiện về khóa điện. Trong năm 2004 và 2005, các kỹ sư của GM đã hai lần nghiên cứu về vấn đề này, thậm chí đã có những giải pháp khả thi để khắc phục lỗi, nhưng hãng GM đã nhận thấy rằng chi phí khắc phục, giá linh kiện cần để khắc phục lỗi quá cao và không có giải pháp nào đưa ra đáp ứng được giá trị kinh tế... cho tới tận năm 2013 cuối cùng hãng này cũng quyết định giải quyết vấn đề... Gần 10 năm kể từ khi khách hàng đầu tiên thông báo với GM khóa điện của xe Cobalt không hoạt động." Trong vòng 10 năm này, đã có ít nhất 13 người thiệt mạng.[60]

[60] GM chính thức thừa nhận 13 vụ thiệt mạng do lỗi khóa điện của xe Chevy Cobalt và Pontiac G5 gây ra, nhưng đã có 153 đơn kiện về thương vong do lỗi này gây ra. GM chỉ tính đến những vụ tai nạn va chạm trực tiếp mà túi khí không bung ra. (TG)

Dường như GM là một doanh nghiệp hám lợi nhẫn tâm. Đại biểu Diana DeGette, thành viên Đảng Dân chủ đến từ Colorado, nhấn mạnh rằng: "Bộ phận bị lỗi [dẫn tới các vụ tai nạn] chỉ đáng giá vài xu," nhưng GM không chịu thay thế chúng. Trong suốt bốn giờ đồng hồ, các chính trị gia đầy phẫn nộ đã liên tục truy vấn và kết tội Barra. Báo chí đồng loạt đưa tin về sự hám lợi của GM.

Nhưng sự thật thì phức tạp hơn như vậy. Điều tưởng như là một sự tính toán lạnh lùng khi đặt yếu tố lợi nhuận lên trên tính mạng của những người trẻ tuổi cũng là một ví dụ thể hiện cho sự thiếu hiểu biết của các tổ chức, vốn có liên quan tới yếu tố quản lý cũng như giá trị. Đó là một điển cứu hoàn hảo và kinh điển về hậu quả của những tháp ngà thông tin bị đóng kín và thiếu sự tin tưởng trong nội bộ.

Alfred P. Sloan, 41 tuổi, là giám đốc điều hành kỳ cựu đã gia nhập GM từ năm 1918. Người sáng lập ra GM – William C. Durant – đã mua lại công ty United Motors mà trước đây Sloan từng làm việc trong cơn bão sáp nhập doanh nghiệp. Đó là quãng thời gian đầy

hứng khởi với các doanh nghiệp Mỹ, đặc biệt với lĩnh vực công nghệ xe hơi mới mẻ. GM mới có tám năm tuổi đời nhưng đã xác lập vị trí tiên phong trên thị trường và phát triển nhanh chóng. Nhưng tốc độ sáp nhập của Durant đã kéo theo nhiều vấn đề. Mặc dù là một lãnh đạo có tầm nhìn, nhưng ông không thể liên kết tất cả các công ty theo phương cách quản lý kiểu quân sự. Sau này, Alfred D. Chandler đã miêu tả công ty là "không hề có bất kỳ cấu trúc hành chính hiệu quả nào – không có sự phân quyền rõ ràng và không có thông tin liên lạc hay các thông tin chính xác về hoạt động của doanh nghiệp". Hơn một lần, họ phải đối mặt với nguy cơ phá sản mà không hề có tầm nhìn bao quát về việc rất nhiều các công ty mà họ đã mua lại đang vận hành ra sao. Điều này dẫn tới tình trạng các công ty giẫm chân nhau, không có sự khác biệt về thương hiệu và thể hiện một bức tranh hỗn loạn về các công ty con của GM.

Trước đó, Sloan đã chiêm nghiệm về thất bại của Taylor ở Hãng thép Midvale. Ông đã nhìn thấy vấn đề của GM nằm ở cấu trúc của tổ chức, hay nói đúng hơn là vì họ không có bất kỳ cấu trúc nào. Mọi việc diễn ra quá tùy tiện và không có sự rõ ràng; Durant đã áp dụng hình thức học nghề "nhà kế toán"[61] kiểu cũ cho một doanh nghiệp quá lớn và quá phức tạp, không thể sử dụng mô hình đó. Mặc dù GM có dây chuyền sản xuất với hiệu năng cao trong các xưởng máy, song ở cấp độ quản lý, họ không hề tạo ra một mô hình quản lý nào.

[61] Chỉ văn phòng hoặc tòa nhà dành riêng cho bộ phận kế toán của một công ty làm việc. (BTV)

Sloan đã nghĩ tới giải pháp theo kiểu MECE, áp từ trên xuống. Ông trình bày một kế hoạch nghiên cứu về tổ chức với Durant, trong đó ông đề xuất một hệ thống các đơn vị riêng biệt với phạm vi hoạt động được phân chia rõ ràng và sự tương tác giới hạn của các đơn vị này sẽ được kiểm soát từ trên bởi các lãnh đạo cấp trung tâm. Ông gọi mô hình này là "hoạt động phân quyền với sự kiểm soát điều phối" – là thứ mà hiện nay chúng ta gọi là các tháp ngà. Giống như sử gia William Pelfrey ghi chép lại: "Ngày nay, các ý tưởng này không hề mới mẻ nhưng vào thời điểm năm 1920, đó là một lý thuyết chưa ai từng thử qua."

Durant đã bỏ qua kế hoạch này. Tuy nhiên, vài năm sau, khi chính phong cách quản lý rối loạn của ông khiến ông mất quyền kiểm soát đối với công ty, hội đồng quản trị đã đưa Sloan lên thay thế. Sloan tiếp nhận công ty với những rắc rối ngày càng tăng, dẫn đến tình trạng gắng sức và tài chính yếu kém. Tuy nhiên, cũng giống

như những gì Lực lượng Đặc biệt đã trải qua năm 2004, sự tuyệt vọng đã khiến những người có khả năng ra quyết định ở GM sẵn sàng đánh cược vào một đề xuất đầy liều lĩnh.

Những gì xảy ra tiếp theo được miêu tả là "cuộc lội ngược dòng vĩ đại nhất và sự chuyển mình toàn diện nhất trong lịch sử kinh doanh". Tình trạng lộn xộn kết thúc, thay vào đó là cấu trúc quản lý đóng kín. Mọi việc được chuẩn hóa, hợp lý, theo phong cách MECE. Những thay đổi này đã cứu sống công ty. Pelfrey đã tổng kết: "Alfred Sloan đã thiết lập một văn hóa mới – điều chưa doanh nghiệp nào từng áp dụng một cách có hệ thống trước đây, nền văn hóa phân cấp bậc, dựa trên mệnh lệnh và kiểm soát."

Không ai có thể phủ nhận kết quả mà những thay đổi này mang lại. Kể từ năm 1921 cho tới năm 1956 khi Sloan nghỉ hưu, GM liên tục phát triển không doanh nghiệp nào sánh kịp, kể cả trong thời kỳ Đại Suy thoái[62] (GM là công ty xe hơi duy nhất làm được điều này). Từ tình trạng gần như phá sản, doanh thu thuần của GM tăng gấp năm lần từ năm 1921 tới năm 1929, từ thiệt hại thuần là 38,7 triệu đô la thành lợi nhuận ròng là 248,3 triệu đô la, và trở thành doanh nghiệp đầu tiên trong lịch sử kiếm được một tỷ đô la trong vòng một năm. Giá cổ phiếu của GM "tăng từ dưới 10% năm 1915 lên hơn 40% năm 1939". Vào thời điểm Sloan nghỉ hưu, hãng của ông đã sản xuất hơn một nửa số ô tô được bán ra ở Mỹ – gấp đôi sản lượng của Ford và gấp ba sản lượng của Chrysler (trước khi Sloan nhận vị trí tổng giám đốc cả hai hãng này đều đứng trước GM).

[62] Là thời kỳ suy thoái kinh tế tồi tệ nhất trong lịch sử thế giới công nghiệp, diễn ra chủ yếu vào thập niên 1930, khởi đầu tại Mỹ. (BTV)

Hiệu suất mà mô hình của Sloan mang lại rất rõ ràng. Kế hoạch mà Durant từng từ chối "cuối cùng được hầu hết các doanh nghiệp thậm chí cả các tổ chức chính phủ và phi chính phủ áp dụng… đã hoàn toàn thay đổi cách thức điều hành các doanh nghiệp và tổ chức lớn."

Nhưng cũng giống như các nỗ lực lớn khác, bao gồm cả lực lượng của chúng tôi, đến lúc GM cũng phải nhận ra những thứ từng hiệu quả trong thế kỷ XX không thể phát huy tác dụng mãi mãi.

Tua nhanh đến năm 2013, các tháp ngà của GM đã mang lại những kết quả hoàn toàn khác. Trong nhiều thập kỷ sau thời của Sloan, công ty này lâm vào suy thoái – trong thập niên 1970,

phương thức này đã thể hiện rằng nó không thể phản ứng một cách sáng tạo trước sự cạnh tranh mới đến từ Nhật Bản, hay phản ứng với những công nghệ mới và thị hiếu thay đổi của khách hàng. Với cách quản lý cứng nhắc, "GM không thể theo kịp nhịp độ," nhà báo Alex Taylor viết. "Mặc dù phát huy tính hiệu quả ở thời kỳ đỉnh cao, nhưng phương thức ấy không còn phù hợp với thực tế cạnh tranh đang thay đổi trong những năm 1980 và 1990, nơi tốc độ và sự nhanh nhạy là những yếu tố quan trọng hơn rất nhiều."

Sự cạnh tranh nội bộ – hệ quả của việc phân chia rạch ròi các phòng ban và một nền văn hóa cạnh tranh – cản trở sự giao tiếp. Mỗi bộ phận vẫn duy trì bộ phận thiết kế và tiếp thị riêng, họ không tin tưởng các nhóm khác. Đây là một trong những vấn đề đặt ra đối với phương thức quản lý theo tháp kín, và giải pháp của Sloan từng phát huy hiệu quả tại một thời điểm, nhưng cũng giống như những cấu trúc mệnh lệnh và giám sát khác, phương thức ấy đã thất bại khi gặp phải tính chất phức hợp.

Trong công ty có rất ít sự trao đổi thông tin giữa các "tòa tháp". Một cựu giám đốc điều hành nhớ lại, trong một cuộc họp của các nhà điều hành, Richard Grestenberg, CEO của GM trong những năm 1970 đã đề nghị thành lập một đội chuyên trách nghiên cứu và báo cáo về những vấn đề mà các nhà điều hành đang thảo luận, chỉ để nhận lại câu trả lời (sau những phút im lặng đầy bối rối) là buổi họp mà ông đang tham dự cũng chính là kết quả của một nhóm chuyên trách mà ông đã chỉ định để điều tra về chính những vấn đề ấy từ vài tháng trước.

Sau cùng, các thất bại của GM không chỉ ảnh hưởng tới lợi nhuận mà còn phải trả giá bằng tính mạng của khách hàng. Cuối cùng, GM đã phải thực hiện một cuộc điều tra nội bộ vào năm 2014 về các trường hợp tử vong do lỗi bộ phận đánh lửa của hãng và kết quả cho thấy sai lầm nghiêm trọng đến từ cách thức tổ chức. Vì thiếu sự hiểu biết về bối cảnh và sự tin cậy lẫn nhau, các bộ phận của GM hoạt động giống như cầu thủ trên sân bóng của đất nước Krasnovia giả tưởng và đã thua trong trò chơi Song đề tù nhân. Và khách hàng của họ – phần lớn là những người lái xe trẻ tuổi – chính là những người phải trả giá.

Ở góc độ kỹ thuật, vấn đề chính của lỗi đánh lửa nằm ở sai sót cơ bản tại điểm giao tiếp: một ổ khóa bị lỗi đôi khi sẽ dừng động cơ trong khi chiếc xe đang chuyển động, và kéo theo việc túi khí không bung ra. Để hiểu đúng vấn đề và khắc phục sai sót này thật ra vô cùng đơn giản – giống như thực hiện hạ cánh máy bay với

một động cơ bị hỏng – nếu như các kỹ sư có thể nhìn ra. Kết thúc thiệt hại đến sinh mạng, như trong trường hợp của chuyến bay 173 của hãng United, luôn nằm ở khâu tổ chức. Tại GM, túi khí và hệ thống đánh lửa được giám sát bởi hai nhóm khác nhau. Mất đến cả thập kỷ với rất nhiều tai nạn và bi kịch xảy ra trên đường thì công ty này mới chịu lần theo những dấu hiệu có sẵn. Mùa thu năm 2002, các kỹ sư đã lưu ý rằng bộ phận đánh lửa đôi khi có thể vô tình bị xoay trong quá trình di chuyển, nhưng nhóm kỹ sư này không hề ý thức được rằng tình trạng xoay khóa có thể dẫn tới hiện tượng túi khí không hoạt động. Bản thân lỗi tắt khóa điện được xếp loại "yếu tố không an toàn" và được xếp vào danh sách các vấn đề thứ yếu. Khi báo cáo về các vụ tai nạn đổ về, rất nhiều bộ phận họp bàn, nhưng không có hành động ý nghĩa nào được thực hiện. Một báo cáo nội bộ sau này đã kết luận "các kỹ sư... không biết chiếc xe được thiết kế như thế nào. GM cũng không hề có quy trình để đảm bảo người đánh giá vấn đề có hiểu biết đúng đắn về việc lỗi đánh lửa có ảnh hưởng ra sao đối với khách hàng."

Những vấn đề về truyền thông khác cũng phổ biến trong cả công ty. Ví dụ, trong những lần kiểm tra trước khi sản xuất, mặc dù chi tiết đánh lửa đã thể hiện lỗi nhưng thông tin này không được chuyển đến những người có thẩm quyền quyết định sản xuất hàng loạt đối với chi tiết này. Sau đó, khi một linh kiện quan trọng nối bộ đánh lửa với túi khí được thay đổi, thông tin này cũng không được chia sẻ. Thậm chí nó cũng không được đưa lên cơ sở dữ liệu trung tâm chuyên theo dõi các thay đổi, vì vậy phải mất nhiều năm các kỹ sư và nhân viên điều tra mới phát hiện ra sai sót ở điểm tiếp xúc bề mặt. Cuối cùng, khi GM phải mở cuộc điều tra về việc túi khí không bung, không ai nói với viên thanh tra trưởng về các việc trước đây GM từng thực hiện để giải quyết vấn đề của xe Cobalt. Vấn đề về lỗi đánh lửa tương đối đơn giản "được chuyển qua một số lượng đáng ngạc nhiên các ủy ban điều tra" mà không ai nhận ra. Giống như những chiếc túi có thể chứa đầy thông tin ở căn cứ quân sự cũ của chúng tôi tại Baghdad không bao giờ được mở ra, mọi người nhắc đến nó, rồi hoàn toàn lãng quên khi đã bàn giao cho người khác.

Điều này có liên quan chặt chẽ tới nền văn hóa chung về hiệu suất và cạnh tranh nội bộ. Giá như một vài nhân viên nào đó đã nỗ lực đưa các vấn đề này lên các cấp lãnh đạo cao hơn, hoặc giá như các lãnh đạo cấp cao tiến hành điều tra về những vụ va chạm bí ẩn một cách kỹ lưỡng hơn, thì hẳn tuyên ngôn "chi phí là tất cả" đã không chi phối toàn bộ quá trình ra quyết định. Giống như phương thức "Nhanh hơn, Tốt hơn, Rẻ hơn" đã khuyến khích các quyết định tồi tại NASA trong những năm 1970, động lực về chi

phí khiến các tổ chức quyết định cắt bỏ hệ thống xây dựng hiểu biết chung. Một kỹ sư khi được phỏng vấn nói rằng việc chú trọng vào cắt giảm chi phí "hiển hiện trong toàn bộ nền văn hóa của tổ chức, dẫn tới việc họ ưu tiên thời gian hơn chất lượng, và e ngại không muốn nêu ra các vấn đề". Không nhóm nào muốn trở thành nhóm kém hiệu suất hoặc mất quá nhiều thời gian để sửa chữa một vấn đề chỉ vì họ quá thận trọng. Sự né tránh trách nhiệm đã trở thành hiện tượng "gật đầu kiểu GM" – phương thức để tồn tại và giữ công việc tại công ty này.

Chu trình làm việc khép kín và sự cạnh tranh từng làm nên thành công hàng đầu thế giới của GM giờ đây đã dẫn tới thất bại to lớn. Điều không thể tưởng tượng nổi là, CEO và hội đồng quản trị của GM hoàn toàn không hay biết gì về lỗi đánh lửa cho tới tháng Một năm 2014 – tròn 12 năm kể từ khi vấn đề này được đưa ra lần đầu tiên.

Khi sự thật về mối nguy từ những chiếc xe này, sự dễ dàng khi khắc phục lỗi kỹ thuật, và khoảng thời gian GM không có bất cứ hành động nào được phơi bày ra ánh sáng, công ty này đã nhận được nhiều sự chỉ trích nặng nề. Thượng nghị sĩ Ed Markey phát biểu trong một buổi họp báo: "Chi phí để thay thế bộ phận đánh lửa này chỉ là 2 đô la… Nhưng 2 đô la ấy quá nhiều đối với General Motors." Nhưng việc cho rằng các lãnh đạo GM là những kẻ khốn tính toán và tàn nhẫn, đứng đằng sau thao túng các số liệu và quyết định rằng những sinh mạng đã bị mất là tương xứng với lợi nhuận thu được – giống như việc đổ lỗi cho cho cơ trưởng McBroom trong vụ tai nạn của chuyến bay số hiệu 173 – là hành vi đơn giản hóa vấn đề. Chính cấu trúc tổ chức khép kín của GM khiến cho không một ai – dù là kẻ vụ lợi hay người tử tế – có đủ thông tin để đưa ra các tính toán đó.

Báo cáo nội bộ đã kết luận rằng từ năm 2006 đến năm 2010, GM đã "thất bại trong việc thực hiện những bước đi cơ bản". Như tôi đã trình bày, sự chỉ đạo từ trên xuống, mô hình quản lý khép kín chỉ có hiệu quả khi những người lãnh đạo cao nhất thực sự hiểu các yếu tố sẽ tương tác với nhau như thế nào. Và các lãnh đạo ở GM không còn làm được việc đó. Sản phẩm, thị trường và chuỗi cung ứng mà họ làm việc cùng đã phát triển từ phức tạp thành phức hợp. Giống như NASA trước đây, GM đã cạn kiệt sức lực khi cố theo đuổi phương thức quản lý với tư duy đơn giản.

Ở bờ bên kia của Detroit, tại Nhà Kính của công ty Ford Motor – tên gọi của tòa tháp đôi tại Dearborn, nơi công ty đặt trụ sở chính, một câu chuyện hoàn toàn khác đã diễn ra. Khi thế kỷ XX khép lại,

Ford cũng gặp vấn đề giống như GM: Cuộc cạnh tranh gay gắt từ các hãng sản xuất xe hơi nước ngoài cùng nền văn hóa nội bộ với các nội quy "cần phải biết" và sự cạnh tranh không còn phát huy tác dụng. Các kỹ sư và nhân viên thiết kế coi nhau là đối thủ, nhà điều hành và người lao động căm ghét lẫn nhau; các lãnh đạo cấp cao cảm thấy thành công của họ phải đánh đổi bởi thành công của người đồng cấp. Bầu không khí luôn căng thẳng như thể "nhìn ai cũng thấy đáng ghét".

Năm 2005, Bill Ford nhìn thấy những dòng chữ viết trên tường: "Chúng ta có thể tiếp tục cắt giảm chi phí và cải thiện hiệu suất nhưng chúng ta không thể chiếm được trái tim và khối óc của thế hệ mới chỉ bằng tính hiệu suất." Hội đồng quản trị mời Alan Mulally về làm CEO. Mulally từng phụ trách bộ phận máy bay thương mại của Boeing và đã giám sát việc phát triển Boeing 777, một trong những máy bay chở khách an toàn, tân tiến và có hiệu quả về tài chính nhất từng được sản xuất. Ông đã đóng góp cho sự thành công của dự án với phương thức quản lý mang tên "cùng nhau làm việc", trong đó sự tương tác giữa các nhóm trước đây từng hoạt động tách biệt được củng cố, đồng thời sử dụng các nền tảng công nghệ tiên tiến nhất, để đảm bảo sự minh bạch xuyên suốt toàn hệ thống. Boeing sử dụng hệ thống máy tính tân tiến nhất để duy trì mô hình cập nhật thông tin trực tiếp, để các kỹ sư có thể nhìn thấy ngay lập tức nếu bộ phận ống khí mà nhóm thiết kế đang nghiên cứu có thể gây cản trở đối với sự điều chỉnh các bộ phận của cánh cửa máy bay. 10.000 con người làm việc trong dự án đều tham gia vào "Các nhóm phát triển thiết kế". Các dự án trước đây đều mắc phải các vấn đề về truyền thông, những lãnh đạo điều hành đã làm việc tại công ty nhiều thập niên than phiền trước thực tế các rắc rối ngày càng leo thang khi công ty mở rộng hoạt động và các sản phẩm ngày càng trở nên phức tạp. Nhưng hệ thống "cùng nhau làm việc" của Mulally đã tạo ra tính nhất thể kiểu cổ điển, giống như một nhóm bao gồm cả doanh nghiệp với 10.000 người. Người đàn ông này đã nhìn ra lời giải cho Song đề tù nhân. Tại Ford, Mulally đã phát động chiến dịch "One Ford". Khi Ford ngày càng phát triển và theo đuổi mô hình của Sloan ở GM, công ty này đã trải qua quá trình phân tách thành hàng trăm bộ phận và phe phái. Mulally phản đối tình trạng cạnh tranh nội bộ, và đòi hỏi sự trung thực, minh bạch. Ông nhận thấy có quá nhiều cuộc họp nhỏ đang xé nhỏ hoạt động của công ty. Ông thay thế chúng bằng cuộc họp định kỳ hằng tuần duy nhất ở cấp công ty – cuộc họp đánh giá kế hoạch kinh doanh. Ông không cho phép nhân viên thảo luận bên lề, giữ bí mật, sử dụng máy BlackBerry hay thậm chí là nói đùa gây ảnh hưởng đến người khác. Bryce

Hoffman đã viết trên tờ American Icon với nhan đề American Icon: Alan Mulally and the Fight to Save Ford Motor Company (tạm dịch: Alan Mulally và cuộc chiến để cứu Ford Motor): "Cuộc họp BPR đã chiếu sáng vào những góc tối nhất của công ty... tại một công ty như Ford, kẻ yếu sẽ bị dồn vào góc tường, chỉ có kẻ mạnh mới tồn tại được. Nhưng giờ đây họ được nói rằng tất cả bọn họ đều thuộc cùng một nhóm, và Mulally kỳ vọng họ sẽ hành động như những người chung nhóm." Mulally nỗ lực để đưa các nhân viên không ở vị trí điều hành tham gia thảo luận, những người đã "thất bại trong việc cố gắng thu hút sự chú ý của ban lãnh đạo về những vấn đề không đem lại hiệu suất cao trong bộ phận của họ, các vấn đề trong chiến lược kinh doanh của Ford, và những cách mà Ford có thể cải thiện sản phẩm cũng như quy trình của mình". Sẵn sàng lắng nghe, Mulally nhận ra bản thân ngập lụt trong e-mail nhưng ông luôn đích thân trả lời từng cái một. Mục tiêu của Mulally tại Ford cũng giống như mục tiêu của chúng tôi tại Iraq là kết nối tất cả lực lượng để có thông tin mới nhất và tạo ra sự nhận thức chung. Ông đẩy mạnh quá trình sáp nhập nhóm kỹ sư và nhóm thiết kế. Các hãng xe hơi Nhật Bản đã bắt đầu quá trình sáp nhập hai bộ phận này từ lâu nhưng tại Ford chúng vẫn giống như các bộ lạc riêng biệt.

Kết quả là: "Một nhân viên thiết kế không biết gì về nhiệt động lực có thể tạo ra một ga-lăng tản nhiệt có tính thẩm mỹ tuyệt vời để rồi phát hiện ra nó không thể đưa đủ không khí vào trong buồng máy. Một kiến trúc sư không có kiến thức về việc chế tạo và lắp đặt các thiết bị để tạo ra sự thoải mái và hiệu suất sử dụng cho người dùng có thể phát triển một hệ thống thoát khí hoạt động hoàn hảo nhưng không thể lắp đặt được." Ông mở rộng quan hệ với các liên đoàn lao động và làm việc cùng các đối thủ như GM và Chrysler để đảm bảo rằng các nhà cung cấp mà cả công ty đều phụ thuộc vào – rất nhiều trong số các bên cung cấp này đang trong tình trạng chật vật – vẫn hoạt động bình thường. Mulally nhận ra rằng sự phụ thuộc lẫn nhau của thị trường đồng nghĩa với việc nếu giữ cho các nhà cung cấp sống họ sẽ mang lại lợi ích cho Ford. Hành động này của ông đối chọi hoàn toàn với truyền thống trong ngành công nghiệp xe hơi cạnh tranh gay gắt, Hoffman đã ví hành động này giống như "Người theo đạo Tin Lành và Thiên Chúa giáo hợp lực với nhau trong kế hoạch xây dựng và phát triển Belfast[63]."

63 Thủ phủ và là thành phố lớn nhất của Bắc Ireland, nơi diễn ra nhiều xung đột tôn giáo giữa tín đồ đạo Tin Lành và tín đồ Thiên Chúa giáo. (BTV)

Giống như tại Boeing, các giải pháp của Mulally mang lại kết quả thần kỳ. Trong khi GM và Chrysler tiến hành thủ tục phá sản vào năm 2009, Ford – một trong ba hãng xe hơi từng ở giai đoạn khốc liệt nhất, đã bắt đầu có lợi nhuận. Theo lời của Hoffman: "Mulally đã làm được việc mà rất nhiều người ở Ford cho là không thể: Ông đã tìm ra cách để sản xuất xe hơi sinh lợi nhuận ở nước Mỹ."

Yếu tố đạo đức được đề cao ở mức cao nhất trong lịch sử. Mặc dù Mulally chia sẻ thông tin nhiều hơn rất nhiều trong toàn bộ công ty, nhưng lịch sử cho thấy không hề xảy ra tình trạng rò rỉ thông tin với báo chí. Detroit đã tôn vinh chiến thắng thần kỳ của Mulally: Ông được trao tặng danh hiệu "Lãnh đạo của ngành năm 2009" trên Đại lộ danh vọng của ngành xe hơi, ông được tạp chí Automobile vinh danh là "Người đàn ông của năm 2010" và tạp chí Fortune trao danh hiệu "Doanh nhân của năm", còn tờ Detroit News gọi ông là "Người Michigan của năm" (mặc dù ông chỉ mới chuyển tới thành phố này từ khi bắt đầu làm việc ở Ford, và có thời gian rảnh là lại trở về với gia đình ở Seattle). Jim Cramer, người dẫn chương trình thích tán dương của Mad Money, gọi ông là "nghệ sĩ xoay chuyển tình thế của mọi thời đại – không chỉ là thời của chúng ta, mà là tất cả mọi thời đại". Các chủ ngân hàng Phố Wall nói rằng: "Mối đe dọa lớn nhất với công ty Ford Motor giờ đây là việc Alan Mulally bước xuống phố và chẳng may bị xe buýt va phải… [công ty] có thể lo liệu tất cả những việc khác."

Theo cách riêng của mình, ông cũng nổi danh như Sloan – bằng cách làm ngược lại tất cả những gì Sloan đã làm. Phương pháp ấy đã phát huy hiệu quả tại Ford giống như tại Boeing. Mulally đã khẳng định: "Làm việc cùng nhau luôn hiệu quả. Luôn luôn là như vậy. Tất cả mọi người phải trong cùng một nhóm. Họ phải phụ thuộc lẫn nhau."

Niềm tin của Mulally đối với tính nhất thể thể hiện thông qua sự từ chối cách làm việc khép kín và công nhận tính chất phụ thuộc lẫn nhau, thực ra được củng cố bởi thông tin khoa học từ các nghiên cứu của Stanley Pentland – Giáo sư tại MIT chuyên nghiên cứu về tính hiệu quả của dòng chảy thông tin đối với các tổ chức và cộng đồng. Khi nghiên cứu các mẫu dữ liệu rất lớn, Pentland đã nhận ra việc chia sẻ thông tin và tạo ra sự gắn kết theo phương nằm ngang giúp cải thiện tính hiệu quả trong mọi việc, từ doanh nghiệp tới chính phủ và các thành phố. Nghiên cứu của ông chỉ ra rằng trí tuệ tập thể của nhóm và cộng đồng không liên quan tới trí tuệ của mỗi thành viên cá thể, mà nó gắn liền với sự kết nối giữa các cá nhân[64]. Ông viết: "Những ý tưởng tốt nhất đến từ sự khám phá xã hội cẩn trọng và liên tục… đó là mạch ý tưởng trong một

cộng đồng cùng phát triển trí tuệ và có khả năng trở thành ý tưởng thành công."

64 Trong thực tế, khi phân tích những nhóm làm việc kém hiệu quả nhất, ông nhận ra họ chính là nhóm bị chi phối bởi một hay hai cá nhân nổi bật. (TG)

"Mạch ý tưởng" là dòng chảy nhịp nhàng nơi những tư duy mới mẻ có thể lan ra trong một nhóm. Pentland ví nó giống như sự lây truyền của một trận cúm với hai yếu tố là tính mẫn cảm và tần suất tương tác. Chìa khóa để tăng "độ lây nhiễm" là niềm tin và sự gắn kết giữa các yếu tố vốn tồn tại tách biệt trong một tổ chức. Hai yếu tố chính của mạch ý tưởng theo Pentland là "sự tham gia" trong một nhóm nhỏ như một nhóm làm việc, một bộ phận hay một khu dân cư, và "sự khám phá" hay là sự liên lạc thường xuyên với các đơn vị khác. Nói theo cách khác, nó là nhóm của nhiều nhóm.

Khi nghiên cứu về mức độ ảnh hưởng của mạch ý tưởng trên các trang thương mại điện tử và mạng xã hội, Pentland nhận thấy trí tuệ tập thể bắt nguồn từ những sự đối nghịch không được sắp xếp: "khi một mạch ý tưởng tích hợp với dòng chảy liên tục các ý tưởng khác, các cá nhân trong cộng đồng đưa ra những quyết định tốt hơn so với việc họ phải tự đưa ra quyết định mà không có thông tin tham khảo". Sử dụng những mạng lưới như vậy để khách hàng được tiếp xúc với nhiều quan điểm đa dạng hơn đã tăng lợi nhuận hơn 6% – tăng gấp đôi khả năng sinh lời của tất cả các nhà đầu tư vào các mạng xã hội. Ông cũng đã tiến hành một nghiên cứu tương tự với một số công ty – ông cung cấp cho các nhân viên những chiếc thẻ để tạo ra các chỉ số đo lường chi tiết về cách mọi người tương tác (giọng điệu, mọi người có trò chuyện trực tiếp với nhau hay không, họ có sử dụng điệu bộ nhiều không, mức độ chen ngang…). Tại một công ty tư vấn về công nghệ thông tin ở Chicago, ông thu thập hơn một tỷ kết quả đo lường trong vòng một tháng – 1.900 giờ thu thập dữ liệu và nhận ra sự tham gia là chỉ số chủ yếu quyết định sản lượng, vượt xa so với trí tuệ cá nhân, phẩm chất và kỹ năng. Tại một ngân hàng của Đức, Pentland kiểm tra năm nhóm thuộc bộ phận marketing của công ty trong vòng một tháng, thu thập 2.200 giờ dữ liệu và theo dõi 880 e-mail.

Những nhóm có mức độ tham gia nội bộ và khám phá bên ngoài cao nhất có kết quả làm việc sáng tạo tốt hơn rất nhiều – kết quả này được khẳng định bởi một nghiên cứu nội bộ của ông tại phòng nghiên cứu ở MIT. Khi Pentland khảo sát một số bộ phận

nghiên cứu và phát triển sản phẩm (R&D), ông nhận thấy mình có thể dự đoán khả năng sáng tạo của họ với độ chính xác lên tới 87,5% bằng cách đo lường mạch ý tưởng. Trong gần 30 tổ chức mà Pentland nghiên cứu, ông nhận thấy các yếu tố tương tác quyết định tới gần một nửa sự khác biệt về chất lượng công việc giữa các nhóm có hiệu quả hoạt động cao và thấp.

Điều này đúng ngay cả với những công việc dường như không đòi hỏi tính sáng tạo và sự đột phá. Năm 2008, Pentland nghiên cứu một tổng đài của ngân hàng của Mỹ. Những trung tâm như thế này thường hoạt động theo các quy chuẩn và sử dụng tư duy quản lý đơn giản – giống như trong lĩnh vực sản xuất ở góc độ mọi việc đều có hướng dẫn cụ thể. Chỉ số đo lường thành công AHT (thời gian trung bình xử lý cuộc gọi) lý tưởng càng thấp thì càng tốt. Pentland trao cho nhân viên các thẻ đo lường chỉ số xã hội, họ sẽ đeo chúng cả ngày trong sáu tuần, để đo lường mức độ tương tác và sự cam kết. Khi ông thay đổi ca nghỉ giữa giờ từ cá nhân sang nhóm, sự tương tác tăng lên và chỉ số AHT giảm xuống, thể hiện sự liên kết mạnh mẽ giữa hoạt động và năng suất. Kết quả là, ban quản lý tổng đài đã thay đổi cách phân chia giờ nghỉ trên toàn hệ thống và tiết kiệm được 15 triệu đô la nhờ vào hiệu suất tăng lên.

Nhưng để thực sự có được sự tham gia đó không dễ. Hầu như các công ty đều có tranh cổ động và khẩu hiệu kêu gọi nhân viên "cùng nhau làm việc", nhưng nếu chỉ đơn giản nói với mọi người rằng họ hãy "giao tiếp với nhau" thì cũng giống như Taylor nói với nhân viên của ông hãy "làm mọi việc nhanh hơn", và chỉ dừng ở đó. Tại GM, bên cạnh khẩu hiệu "chi phí là tất cả", cũng có tranh cổ động treo ở khắp nơi với khẩu hiệu "chất lượng là trên hết" – nhưng họ chỉ thực hiện theo khẩu hiệu đầu tiên mà không thực hiện cái thứ hai.

Chúng tôi nhận ra, cần kiên quyết dỡ bỏ hệ thống cũ và thay thế nó bằng một cấu trúc quản lý hoàn toàn mới. Cấu trúc mới của chúng tôi đảm bảo chia sẻ hiểu biết chung và nó bao gồm hai yếu tố. Yếu tố đầu tiên là sự minh bạch tuyệt đối giữa những người tham gia – đó là mô hình "quản lý hệ thống" của NASA mà chúng tôi mô phỏng lại với các diễn đàn O&I và không gian làm việc mở của chúng tôi. Mô hình quản lý này cho phép tất cả người tham gia có hiểu biết đầy đủ – tương đương với nhận thức về hoàn cảnh hay nhận thức về mục tiêu chung mà chúng tôi đã từng biết ở cấp độ nhóm. Yếu tố thứ hai là tạo ra sự kết nối nội bộ chặt chẽ giữa các nhóm – thứ mà chúng tôi đạt được thông qua chương trình gửi người và sĩ quan liên lạc. Chương trình này áp dụng niềm tin nội bộ, thứ đã giúp các nhóm nhỏ của chúng tôi hoạt động tốt.

Nhận thức chung hoàn toàn không tuân theo cấu trúc MECE và ở các cấp thấp, có thể nó sẽ không mang lại hiệu suất cao. Nhưng nó có tính hiệu quả cao hơn rất nhiều so với mô hình MECE trước đó – không chỉ với chúng tôi mà cả với những tổ chức chúng tôi đã kiểm tra. Và nếu nó có thể phát huy tác dụng trong quân đội (nơi là nguyên mẫu của sự phân tầng và là khu vực của các nội quy "cần mới biết") và ngành công nghiệp xe hơi (nơi tiên phong về dây chuyền sản xuất và quy trình khép kín), thì nó cũng có thể áp dụng trong hầu hết mọi lĩnh vực.

Alfred Sloan miêu tả hệ thống của ông là "phân quyền hoạt động với sự kiểm soát điều phối". Và chúng tôi nhận ra mình sẽ hưởng lợi nếu áp dụng cách thức ngược lại. Trước hết, chúng tôi cần vận hành có sự điều phối – đó là việc cần thiết để tạo ra tư duy thích ứng. Nhận thức chung có thể mang lại điều này nhưng mới chỉ được một nửa. Vì chúng tôi nhanh chóng nhận ra, để theo kịp tốc độ của môi trường và kẻ thù, chúng tôi còn cần thêm một yếu tố nữa – đó là phân quyền kiểm soát. Có được yếu tố này cũng cần thiết, quan trọng và đòi hỏi sự cố gắng giống như đạt được nhận thức chung. Nếu như nhận thức chung giúp chúng tôi đưa ra các giả thuyết tốt hơn và nâng cao tính trách nhiệm thì bước tiếp theo mà chúng tôi vẫn gọi là "trao quyền thực thi", làm thay đổi cách chúng tôi vẫn nghĩ về quyền hạn và sự lãnh đạo.

TÓM LƯỢC

♦ Sự hợp tác giữa các bộ phận là yếu tố cần thiết để thành công, và tuy sự hiểu biết mang tính hệ thống là bước đi quan trọng đầu tiên, nhưng chúng ta cần xây dựng niềm tin nếu muốn có được sự hợp tác trôi chảy như trong một nhóm trên toàn bộ lực lượng, chúng ta phải vượt qua thử thách của Song đề tù nhân.

♦ Để đạt được mục tiêu này, chúng tôi áp dụng chương trình gửi người và sĩ quan liên lạc để thắt chặt mối quan hệ đôi bên giữa đơn vị với các tổ chức đối tác. Nếu như sự hiểu biết về hệ thống đã gắn kết các thành viên trong nhóm nhỏ, thì chương trình này đã sử dụng yếu tố thứ hai để làm nên một nhóm, đó là niềm tin.

♦ Khi đi cùng nhau, hai yếu tố này hoàn tất quá trình xây dựng nhận thức chung, yếu tố quyết định thành công của chúng tôi. Như đã được minh chứng qua thất bại của GM và thành công của Ford, rất nhiều tổ chức khác cũng cần đến những sáng kiến tương tự nếu họ vẫn đang sử dụng các quy trình khép kín cứng nhắc trong một thế giới ngày càng tăng tính phụ thuộc lẫn nhau.

Phần IV
TỪ BỎ

Không vị thuyền trưởng nào có thể phạm sai lầm nghiêm trọng nếu anh ta neo tàu của mình ngay cạnh tàu của quân thù.

- Horatio Nelson hướng dẫn các thuyền trưởng ngay trước Hải chiến Trafalgar.

Chương 10
KHÔNG CAN THIỆP

Tôi ngủ không sâu, cho dù đã chợp mắt được một giờ thì tôi vẫn nghe âm thanh trầm đục của gót giày cao su nện trên nền lối đi lát gỗ bên quán rượu. Ai đó đẩy nhẹ cánh cửa và gõ vài tiếng, gặng hỏi: "Chỉ huy, ông còn thức chứ?"

"Còn, mời vào," vừa trả lời, tôi vừa bật dậy trên chiếc giường sắt chiếm gần hết chiều rộng căn phòng. Ánh sáng ban ngày tràn vào phòng qua cánh cửa mở – chúng tôi làm việc ban đêm, và tôi thường bắt đầu ngủ ngay sau khi bình minh ló dạng. Hai con người – thường là một sĩ quan chỉ huy thuộc một bộ phận trong lực lượng (SEAL, đặc công, biệt kích,...) và một lính đặc công hay chuyên viên tình báo hoặc một trung sĩ – cùng bước vào.

Từ điệu bộ của họ tôi biết họ mang đến tin tức về tình hình thương vong – về những đồng đội cùng chiến đấu đã hy sinh hay bị thương nặng. Thông thường thì đều là các tin đáng mừng – như bắt giữ một lãnh đạo AQI chúng tôi đã theo dõi từ lâu hay xác định vị trí một trong những mục tiêu đáng giá.

Những tin tức như vậy sẽ luôn đi kèm với đề nghị ban hành quyết định tấn công – và nếu tấn công ban ngày đồng nghĩa với không kích. Quy trình đòi hỏi tôi – trong vai trò tướng chỉ huy – phải thông qua các lệnh không kích như vậy khi các lực lượng của Hoa Kỳ chưa thực sự tham chiến bởi lo ngại tổn thất nhân lực hoặc gây nguy hiểm cho dân thường.

"Anh trình bày đi", tôi đề nghị. Các sĩ quan sẽ trình bày một số trang tài liệu – bản đồ, hình ảnh, thông tin tình báo về mục tiêu định tấn công. Tôi sẽ thẩm định từng trường hợp, độ tin cậy của thông tin tình báo có đủ thuyết phục chúng tôi về vị trí của mục tiêu, và liệu không kích có phải là phương án duy nhất?

Sau vài phút đọc thông tin và chất vấn, tôi sẽ hỏi những vị khách của mình liệu họ có thật sự muốn tôi phê duyệt. Họ sẽ đáp lại bằng cách hỏi ngược lại tôi: "Thưa chỉ huy, ông nghĩ vì sao chúng tôi phải đánh thức ông vào lúc này?", đồng thời nhìn thẳng vào tôi và gật đầu khẳng định. Thông thường, tôi sẽ phê chuẩn lệnh tấn công.

Bị đánh thức để ra những quyết định mang tính sống còn như vậy khẳng định địa vị lãnh đạo của tôi, nó khiến tôi cảm thấy mình quan trọng và cần thiết – điều mà hầu hết các nhà lãnh đạo luôn tìm kiếm. Nhưng không lâu sau đó, tôi đã phải tự vấn về giá trị của bản thân trong quá trình ra quyết định. Nếu tôi không theo dõi mục tiêu từ đêm hôm trước, tôi chỉ có thể biết thông tin từ các sĩ quan trong sáng hôm đó. Tôi có thể đặt ra nhiều câu hỏi sắc bén nhưng tôi cảm thấy bản thân không thận trọng đưa ra được phán đoán tốt hơn những người dưới quyền. Dù nghĩ thế nào đi nữa, rất hiếm khi tôi có được suy nghĩ đột phá. Trong hầu hết các trường hợp, tôi tin tưởng đề xuất của những người đến đánh thức tôi, bởi họ nắm rõ tình hình. Sự có mặt của tôi chỉ có ý nghĩa đảm bảo cho họ một con dấu, và nó làm chậm toàn bộ quá trình, thậm chí đôi khi, đánh mất cả cơ hội.

Nhận thức chung giúp chúng tôi hiểu biết và đáp ứng được môi trường phụ thuộc lẫn nhau nơi chiến trường, khi phải đối mặt với AQI. Nhưng sự phụ thuộc lẫn nhau chỉ là một nửa của phương trình – nửa còn lại chính là tốc độ, và đây chính là một vấn đề đáng kể. Chúng tôi đã hiểu biết tốt hơn, tích hợp sâu rộng hơn nhưng lực lượng vẫn chưa đủ nhanh.

Phần lớn nguyên nhân khiến chúng tôi chậm chân hơn AQI là ở quá trình đưa ra quyết định trong chuỗi cấp chỉ huy từ cao đến thấp. Những loại quyết định mà các lãnh đạo cấp cao ở thời điểm vài thập niên trước không thể giám sát, nay đều phải trình duyệt. Mặc dù việc đi bộ qua dãy hành lang để tìm gặp tôi chỉ mất vài phút, nhưng trong môi trường tốc độ cao, thời gian ấy đủ để làm nên thất bại hay thành công – bắt giữ gián điệp AQI hay để chúng tẩu thoát trong gang tấc, hoặc quyết định sự sống còn của lính đặc công và dân thường Iraq. Việc bắt buộc phải hỏi ý kiến của tôi là dấu hiệu của sự quan liêu, và sau nhiều năm, quá trình đã trở nên chậm chạp như sên trong khi thế giới ngoài kia đã phát triển nhanh hơn gấp bội.

Thật nghịch lý, nhưng chính những quy trình giao tiếp tưởng như tức thời sẵn có trong hệ thống quân đội đã khiến quá trình ra quyết định trở nên chậm trễ thay vì được tăng tốc. Những người

chỉ huy, vốn có thể được liên lạc ngay tức thời, thường lại cho rằng mình cần phải kiểm chế việc ra các quyết định đối với những vấn đề cực kỳ quan trọng (hoặc các quyết định mà sau này họ phải chịu trách nhiệm). Chúng tôi liên tục phải "chuyển" yêu cầu ra quyết định lên tận Lầu Năm Góc hay Nhà Trắng về việc tấn công những kẻ cầm đầu phe khủng bố mà chúng tôi vừa xác định được vị trí, về việc triệu tập lực lượng hay triển khai các chiến dịch tình báo. Tổng thời gian và hệ quả của những quá trình hỏi xin ý kiến này đã gây ra sự tê liệt trong vận hành.

Trong lực lượng, nhờ vào khả năng chia sẻ các thông tin cơ bản, chúng tôi đã tiến được những bước dài trong việc thực hiện lời kêu gọi của Drucker "làm đúng việc" hơn là "làm việc đúng": Mọi người ở mọi cấp bậc trong tổ chức có thông tin và khả năng kết nối để xác định đâu là điều đúng, hầu như cùng thời điểm sự việc đang diễn ra. Nhưng, chính vì phải tuân theo quy trình nội bộ, họ không có khả năng hành động dựa trên những gì họ đã xác định được. Chúng tôi đã đi được nửa đường trong việc thay đổi hành vi của cầu thủ bóng đá ở đất nước Krasnovia, và không chỉ dừng lại ở đó: Chúng tôi đã xây dựng được một đội ngũ xuất sắc, được kết nối với nhau bởi niềm tin và mục đích chung, họ có khả năng thực hiện các giải pháp xuất sắc, trong thời gian ngắn, đối với những vấn đề khẩn cấp hay phức hợp, nhưng chúng tôi vẫn đòi hỏi mỗi cầu thủ phải có được sự cho phép bằng văn bản từ huấn luyện viên, trước khi thực hiện pha chuyền bóng. Trong khi đó, hộp thư điện tử của các nhà lãnh đạo cấp cao từ Iraq đến Washington tràn ngập các đề nghị thực hiện những việc mà họ không nắm rõ bằng những người đang trực chiến ở chiến trường, và thường là những vấn đề mà họ không thể đánh giá một cách hiệu quả.

Những cản trở này đối với tổ chức, giống như rất nhiều vấn đề mà chúng tôi đã tháo gỡ, có nguồn gốc từ lối giải quyết vấn đề mang tính thực tiễn của kỷ nguyên khác. Trong trường hợp này, đó là mối liên hệ lâu dài giữa sự cận kề và quyền kiểm soát.

"TOÀN QUYỀN SỬ DỤNG HỎA LỰC TRÊN TÀU"

Tháng 11 năm 1852, Matthew Calbraith Perry khởi hành từ bờ biển Norfolk, Virginia, dong buồm đi Nhật Bản. Sau lưng ông là đội quân lớn nhất mà Hải quân Hoa Kỳ từng cử đi nước ngoài. Đô đốc Perry đang cố gắng "khai mở" quốc đảo này, nơi đã duy trì chính sách biệt lập trong suốt hai thế kỷ: Không người nước ngoài nào được bước chân vào Nhật Bản, cũng không có người Nhật nào được rời khỏi đất nước, ai vi phạm cả hai điều luật này đều chịu án tử hình.

Cả đời Perry là một quân nhân. Là em trai của vị anh hùng Oliver Hazard Perry trong cuộc chiến năm 1812, ông gia nhập Hải quân năm 14 tuổi. Trong suốt 45 năm, ông đã chiến đấu chống cướp biển, điều tra những kẻ buôn lậu và thực hiện nhiệm vụ ngoại giao đại diện cho Hoa Kỳ. Ông chỉ huy Hạm đội vùng Vịnh trong Chiến tranh Mexico, hỗ trợ thực dân ở Tây Phi và phục vụ trên con tàu đi vòng quanh Địa Trung Hải nhằm truyền đạt thiện chí của Mỹ với Đế quốc Ottoman. Nhưng hành trình đến Nhật Bản mới là nhiệm vụ mang đến cho ông danh tiếng.

Trong quãng thời gian kể từ khi nhận chức đô đốc năm 1837, sau đó đạt tới cấp bậc cao nhất trong Hải quân – Perry đã hình thành mối quan tâm với Nhật Bản. Là con người luôn hướng tới tương lai, ông đã vận động cho việc sử dụng tàu chạy bằng hơi nước, và tin tưởng vào sức mạnh của Hải quân Hoa Kỳ. Nhưng tàu chạy bằng hơi nước, không giống như các tàu chở hàng lớn, cần tiếp nhiên liệu thường xuyên. Perry nhận ra Nhật Bản có vị trí chiến lược để trở thành trạm tiếp nhiên liệu trên tuyến đường biển tới Trung Quốc, vì vậy vào năm 1851, ông chính thức đề nghị được thực hiện cuộc thám hiểm này.

Khi đó, Tổng thống Millard Fillmore cũng nhìn ra cơ hội này. Nếu Nhật Bản mở cửa, nước Mỹ sẽ thiết lập được tuyến đường thủy cho tàu chạy bằng hơi nước xuyên Thái Bình Dương, giúp đẩy mạnh tốc độ thông tin liên lạc và tăng cường thương mại giữa châu Á và Hoa Kỳ. California đã trở thành một bang của Mỹ năm 1850 và hoạt động thương mại tại khu vực Thái Bình Dương đang trên đà tăng trưởng, đồng nghĩa với việc số lượng tàu buôn Mỹ cần các trạm cung cấp hàng hóa và bảo vệ cũng tăng lên. Năm 1852, Perry khởi hành từ Virginia, và được Tổng thống Fillmore ủy thác một loại thẩm quyền mà chúng ta chẳng bao giờ nghe tới vào thời nay.

Nói một cách đơn giản, Perry được phép làm bất kỳ điều gì ông muốn. Ông đã viết trong nhật ký của mình trước giờ lên đường:

Đây là nhiệm vụ của tôi và tôi rất hân hạnh được nói rằng, Tổng thống và tất cả thành viên trong nội các của ông đều bày tỏ lòng nhiệt thành quan tâm tới chuyến viễn du này. Họ đã ban cho tôi sự tử tế lớn lao và xem xét thấu đáo, để tôi trở thành người có quyền tự do lớn nhất đối với những con tàu và trao cho tôi một thứ quyền hạn phi thường trong cả lĩnh vực ngoại giao cũng như quân sự.

Ông đã không hề quá lời. Ngoại trưởng Daniel Webster nói với

Perry rằng ông có thể "tự viết ra tấm vé của mình", và một nhà ngoại giao đồng nghiệp xác nhận rằng Ngoại trưởng đã chúc Perry không chỉ có "tất cả sức mạnh mà anh cần, anh phải có toàn quyền và được sử dụng quyền hạn ấy tùy ý".

Bộ Ngoại giao và Hải quân đã tạo ra một danh sách ưu tiên của Mỹ tại Nhật Bản, bao gồm cả việc bảo vệ các thủy thủ Mỹ và bất kỳ tài sản nào dạt vào bờ biển Nhật Bản, cho phép tàu Mỹ cập cảng và tiếp tế tại các cảng của Nhật Bản, và được phép giao thương với Nhật Bản. Nhưng Perry được tùy ý dùng những cách tốt nhất để theo đuổi mục tiêu. Một lá thư hướng dẫn đã nói rõ như sau:

Bộ trưởng Hải quân hài lòng khi cho phép Chỉ huy Hạm đội có quyền tiếp cận, bằng toàn bộ lực lượng của mình, tới mọi điểm trên bờ biển Nhật Bản, nếu vị chỉ huy cho rằng đó là việc nên làm, và cố gắng đối thoại với Chính phủ Nhật Bản, đồng thời, nếu có thể, trực tiếp gặp mặt Thiên hoàng, gửi tới Người lá thư giới thiệu của Tổng thống mà ông mang theo.

Ông đã gửi được lá thư, phần lớn nhờ vào thẩm quyền mà chính phủ đã trao cho ông. Ông yêu cầu được gặp mặt quan chức cấp cao nhất, từ chối mọi nỗ lực của Nhật Bản hòng qua mặt hay trì hoãn, và đe dọa sẽ nổ súng nếu yêu cầu không được thực hiện. Người ta cho rằng Perry đã trao cho quan chức Nhật Bản một lá cờ trắng, giải thích rằng nếu họ chọn chiến tranh thay vì đàm phán, họ có thể giơ cờ trắng lên khi họ muốn hòa bình, bởi vì "chiến thắng tự nhiên sẽ thuộc về người Mỹ". Hành động táo bạo của ông đã thay đổi lịch sử không chỉ của Nhật Bản, mà cả châu Á và toàn thế giới.

Carl Builder, một chuyên gia quân sự tại RAND, đã tóm tắt quyền hạn to lớn của Perry như sau: "Perry, đã đi nửa đường vòng quanh thế giới sau hải trình nhiều tháng kể từ khi rời Washington, đã hành động như đặc phái viên của Tổng thống, đại sứ, người chỉ huy, ngoại trưởng và ủy viên thương mại, và bằng tất cả hỏa lực trên tàu, ông đe dọa bằng chiến tranh và đàm phán các hiệp ước với chính quyền phong kiến Nhật Bản."

Quyền tự do hành động này của Perry tương phản hoàn toàn với các đồng nghiệp của ông ở lục quân. Trong khi Perry đang chuẩn bị cho hành trình vào năm 1852 và suy nghĩ cách tốt nhất để sử dụng thứ thẩm quyền tự quyết của mình, thì Ulysses S. Grant vẫn đang là trung úy, phục vụ với tư cách là sĩ quan quân nhu trong Trung đoàn IV đóng quân ở San Francisco. Vị chỉ huy của Ban Thái Bình Dương lúc đó, Chuẩn tướng Ethan Allen Hitchcock, là người có quyền hạn tương đối lớn theo tiêu chuẩn quân đội, có vai

trò tổ chức lại quân đội liên bang ở California và bảo vệ những người đào vàng, những người định cư thoát khỏi các cuộc tấn công người Anh-điêng.

Nhưng bản chất viễn chinh của nhiệm vụ này không ngăn cản Bộ Lục quân đưa ra những hướng dẫn rất chi tiết về cách họ muốn nhiệm vụ này được tiến hành: Bộ trưởng quốc phòng còn chỉ cho Hitchcock cách tiết kiệm chi phí, và yêu cầu ông phải bắt lính của mình trồng trọt thay vì mua lương thực. Bộ Lục quân đã cử một vị tổng thanh tra đến California vào tháng Bảy năm 1852 để kiểm tra việc xây dựng các pháo đài mới và yêu cầu các sĩ quan cấp thấp phải giải trình về chi phí phát sinh.

Năm 1864, Grant là một trung tướng chỉ huy Liên quân. Cách ông này đưa ra mệnh lệnh và kiểm soát trong giao tiếp hằng ngày với Thiếu tướng George Meade, cấp dưới của ông và là vị chỉ huy của lực lượng Potomac, khác xa hoàn toàn với những hướng dẫn dành cho Perry:

TRỤ SỞ QUÂN ĐỘI HOA KỲ,

Ngày 7 tháng Năm năm 1864, 6 giờ 30 phút sáng

THIẾU TƯỚNG MEADE, Chỉ huy Lực lượng Potomac.

Chuẩn bị tất cả mọi việc vào ban ngày để ban đêm hành quân, một nhóm sẽ chiếm đóng Spottsylvania C. H., một nhóm chiếm Todd Tavern, và một nhóm khác đi theo đường từ Alsop tới Tòa án cũ, để chiếm điểm gần ngã tư đường Piney Branch giao cắt với Spottsylvania. Nếu tiến hành thành công, tàu phải rời đi từ sáng sớm tới sông New York.

Tôi nghĩ cách thay đổi tốt nhất là cứ để Hancok ở nguyên vị trí của anh ta bây giờ, cho tới khi Warren vượt qua anh ta. Sau đó anh ta có thể đuổi theo, làm cánh phải của một hướng tiến quân mới. Burnside sẽ di chuyển đến Giáo Hội Piney Branch. Sedgwick có thể di chuyển tới Chancellorsville để tới đích. Burnside sẽ di chuyển trên cầu gỗ tới giao lộ cắt với đường Orange và cầu gỗ Fredericksburg, sau đó đi theo Sedgwik tới điểm đích.

Trước khi đội quân lên đường, tất cả phương tiện phải được dịch chuyển ra xa để kẻ thù không nghe thấy tiếng, sau đó phương tiện phải di chuyển trong im lặng.

Khả năng rất cao là quân thù sẽ tập trung tấn công vào đội quân của Hancock trong chiều nay. Trong trường hợp chúng làm như vậy,

chúng ta phải sẵn sàng để chống trả. Nếu thành công, phải tiếp tục dồn toàn lực để tiến lên. Tất cả các trạm xá phải được dịch chuyển trong ngày tới Chancellorsville.

U. S. GRANT, Trung tướng.

Sự khác biệt giữa một bên là thẩm quyền tuyệt đối của Perry và một bên là sự hướng dẫn cực kỳ chi tiết, không phụ thuộc vào cấp bậc của họ, dành cho Meade. Là chỉ huy của Lực lượng Potomac, cấp bậc của Meade có thể cao hơn Perry[65], và ông ta chỉ huy một đội quân đông gấp 200 lần so với đội quân của Perry.

[65] Rất khó để đưa ra một so sánh trực tiếp, bởi câu chuyện này xảy ra trước khi hải quân Hoa Kỳ mở rộng, bao gồm cả chức vụ Chuẩn đô đốc. Chức vụ Đô đốc của Perry là chức vụ cao nhất trong hải quân, nhưng anh ta chỉ huy một đội quân với quân số và nguồn lực ít hơn đáng kể so với Meade. (TG)

Vậy điều gì tạo ra sự khác biệt giữa lối chỉ huy tự do này và cách kiểm soát và chỉ huy cực kỳ chặt chẽ của lục quân? Năng lực khác nhau? Phương pháp tiếp cận về kỷ luật khác nhau? Lý do thực sự mang tính thực tiễn hơn rất nhiều: Lục quân kiểm soát sĩ quan của họ bởi vì họ có thể làm điều đó. Lục quân thực thi nhiệm vụ trên đất liền và nhờ có dịch vụ bưu chính nên Ulysses S. Grant có thể nhận thông tin cập nhật thường xuyên và trả lời về những hành động tiếp theo. Ngược lại, hải quân không thể liên lạc với các vị đô đốc. Như Joseph Conrad đã giải thích: "Khi trên biển, mỗi con tàu là một thế giới riêng, và xét đến việc các đơn vị này phải thực hiện những chiến dịch dài ngày và diễn ra ở một nơi rất xa, Hải quân phải đặt quyền hạn, trách nhiệm và niềm tin nơi những người chỉ huy đã được chọn để lãnh đạo.

Điều làm nên sự khác biệt giữa Đô đốc Perry và Grant là thông tin liên lạc sẵn có. Chính vì không có khả năng liên lạc với quân đội đang thực thi nhiệm vụ ở xa nên Perry mới có được quyền tự chủ mà ông sẽ không bao giờ có khi chỉ huy một đội quân trên đất liền.

Có thể dễ dàng dự đoán, khi cách thức liên lạc trực tiếp được cải thiện, quyền hạn và trách nhiệm mà các vị chỉ huy trong hải quân từng có sẽ được giảm đi rất nhiều. Mặc dù dấu ấn của sự khác biệt văn hóa[66] giữa hai lực lượng vẫn còn đâu đó, nhưng thẩm quyền hiện giờ của Perry cũng chỉ giống những gì Grant từng có. Bởi một lý do nghe có vẻ hợp lý: Tại sao phải để một sĩ quan đại diện cho Tổng thống trong khi Tổng thống có thể tự nhấc điện thoại lên và

hội đàm với bất kỳ nhà lãnh đạo nào trên thế giới? Tại sao lại trao quyền tự quyết cho một vị đô đốc trong khi có thể để cấp trên (được cho là lớn tuổi hơn, khôn ngoan hơn, có nhiều kinh nghiệm hơn) giám sát hoạt động của anh ta[67]? Tóm lại, khi các lãnh đạo có thể quan sát những việc đang diễn ra, việc họ muốn kiểm soát chúng cũng là điều dễ hiểu. Việc trao quyền có xu hướng trở thành lựa chọn cuối cùng. Chúng ta có thể coi đây là hành động tăng hiện diện để tăng cường kiểm soát, hay còn gọi là "Nguyên tắc Perry".

[66] Mệnh lệnh thay thế là khái niệm chỉ có trong chuỗi chỉ huy và kiểm soát của hải quân. Theo đó, một sĩ quan cấp dưới có quyền tự do thực thi nhiệm vụ theo cách mà anh ta/cô ta cho là tốt nhất, và chỉ cần thông báo cho cấp có thẩm quyền về quyết định mà mình đưa ra, cho tới khi cấp trên của anh ta/cô ta đưa ra một quyết định khác. Hải quân là đơn vị duy nhất còn sử dụng cụm từ UNODIR (viết tắt của Unless Otherwise Directed – Trừ khi có mệnh lệnh thay thế), theo đó một sĩ quan chỉ huy chỉ cần thông báo với cấp trên của mình chứ không cần xin phép để tiến hành nhiệm vụ. (TG)

[67] Tương tự như vậy, sự phát triển của công nghệ điện tín cũng đã lấy đi thẩm quyền vốn ít ỏi mà các sĩ quan lục quân phương Tây từng có. (TG)

Henri Fayol, phiên bản đương đại của Taylor, liệt kê "năm chức năng của quản lý" bao gồm: lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, điều phối và kiểm soát. Ba chức năng cuối cùng dễ bao quát hơn khi bạn có thêm thông tin, tạo ra một vòng tuần hoàn cố gắng tìm kiếm cách thức thu thập và tập trung nhiều thông tin hơn, nhằm thúc đẩy và đưa ra các chỉ thị hiệu quả hơn cho tổ chức. Nhiệm vụ của người công nhân là tiếp tục nuôi dưỡng chu kỳ này và chờ đợi chuỗi mệnh lệnh tiếp theo.

Các nhà quản lý hiện đại có quyền tiếp cận tất cả thông tin về nhân viên của họ – những thứ mà một vài năm trước đây họ không thể có được. Công nghệ truyền thông và giám sát mà chúng tôi sử dụng ở Iraq cũng giống công nghệ mà Sandy Pentland sử dụng trong thí nghiệm của ông về dòng ý tưởng, cho phép những người có cấp bậc cao có thể phân tích các xu hướng vĩ mô trong thị trường của họ, để lưu giữ thông tin về việc nhân viên của họ cần nghỉ ngơi bao nhiêu phút sau bao nhiêu phút làm việc. Hệ thống tự động tại các nhà hàng theo dõi chuyển động của các nhân viên chạy bàn, theo dõi mỗi thẻ gọi đồ ăn, món ăn, thức uống, tìm kiếm các mô thức hành động thể hiện tính hiệu quả,

hay thậm chí thể hiện dấu hiệu trộm cắp. Tất cả những thứ như vậy hình thành thói quen tập trung quyền lực.

Tại Iraq, các nhà lãnh đạo cấp cao như tôi có được sự hiểu biết sâu sắc chưa từng có về từng chi tiết trong những nhiệm vụ của lực lượng chúng tôi. Tôi có thể theo dõi các nhiệm vụ trong thời gian thực và nói chuyện với lính đặc nhiệm ngay trong thời điểm họ đang nổ súng (mặc dù tôi chưa bao giờ làm việc này, lý do vì sao sẽ được giải thích ngay trong chương này). Trong nhiều trường hợp, chúng tôi đã có thể, hầu như ngay lập tức, kết nối với trụ sở hải quân ở Bahrain, với các tàu đang hoạt động ngoài khơi vùng Sừng châu Phi, Trung tâm Chỉ huy ở Tampa, Florida, Lầu Năm Góc, tất cả các đơn vị mặt đất ở châu Phi, và các đơn vị hỗ trợ khác để phối hợp trong các nhiệm vụ nhạy cảm. Điều này khiến chúng tôi nắm chặt cơ hội ra quyết định.

Nhưng khi chúng tôi tiếp tục theo dõi và học hỏi từ AQI, chúng tôi tự hỏi phải chăng điều gì đó đã thay đổi. Chúng tôi có khả năng tiếp cận với nhiều thông tin trong thời gian thực hơn so với bất kỳ lực lượng nào trong lịch sử chiến tranh, nhưng rốt cuộc để làm gì?

Trong khi các nhà lãnh đạo quân sự của thế kỷ trước khao khát có được khả năng quan sát và kiểm soát nhiều hơn trên chiến trường, thì thế hệ lãnh đạo ngày nay đang ở trong tình trạng ứ đầy, quá tải thông tin. Tại trụ sở của chúng tôi, tôi có thể truy cập đồng thời các thông tin cập nhật trực tiếp và hình ảnh về các sự kiện đang diễn ra cùng thời điểm với các văn phòng và các đơn vị đang hoạt động trên toàn thế giới, và được kết nối với hầu hết các quyết định về những hành động tiếp theo. Điều này rất hữu ích cho việc có được nhận thức đầy đủ về vấn đề nhưng nó cũng tạo ra một cơn ác mộng mang tên thủ tục giấy tờ và thời gian phê duyệt – những thứ đáng lẽ có thể sử dụng khác đi, khôn ngoan hơn, để giải quyết vấn đề thực sự quan trọng.

Giống như các giai đoạn khác nhau trong tư duy quản lý, các Nguyên tắc Perry từng được chấp nhận trong quá khứ nhưng hầu như không có tác dụng trong bối cảnh ngày nay – khi tốc độ và khối lượng các quyết định cần phải đưa ra đã vượt quá khả năng của cả những nhà lãnh đạo tài năng nhất. Khi đó, việc trao quyền cho những người có cấp bậc thấp hơn là việc cần phải làm.

Tại Iraq, chúng tôi nhận thấy việc chia sẻ thông tin là một công cụ hiệu quả. Nhưng sự tập trung hóa quyền kiểm soát đi kèm với khả năng tiếp cận các dữ liệu chiến lược là một vấn đề hoàn toàn khác. Nhiều thế kỷ phát triển công nghệ và quản lý đã cho thấy Nguyên

tắc Perry về nới rộng quyền kiểm soát và trao quyền chỉ được coi là phương sách cuối cùng, là một nguyên tắc đúng. Nhưng các nguyên tắc tham chiến đã thay đổi.

Tôi bắt đầu nhìn nhận lại bản chất vai trò lãnh đạo của mình. Việc phải chờ đợi sự phê duyệt của tôi không dẫn đến bất kỳ quyết định nào tốt hơn, và ưu tiên của chúng tôi nên là đưa ra những quyết định tốt nhất có thể trong một khoảng thời gian đủ để quyết định đó còn giá trị. Tôi nhận ra rằng, trong những tình huống bình thường, tôi không tạo ra thêm giá trị to lớn nào, vì vậy tôi đã thay đổi quy trình. Tôi truyền đạt lại trong chuỗi mệnh lệnh suy nghĩ của tôi khi ra quyết định tương tự như trong các nhiệm vụ trên không, và nói họ ra quyết định. Dù ai là người ra quyết định, tôi cũng luôn là người chịu trách nhiệm cuối cùng, và thông thường, cấp dưới của tôi sẽ có quyết định tương tự nếu tôi ở vị trí của họ, nhưng bằng cách này, nhóm của chúng tôi sẽ được trao quyền để làm những điều cần thiết.

Thông lệ trao quyền ra quyết định trong chuỗi mệnh lệnh được xây dựng dựa trên giả định cho rằng một tổ chức có đủ thời gian để làm như vậy, hay chính xác hơn là, chi phí của sự chậm trễ sẽ thấp hơn so với chi phí của các sơ suất có thể xảy ra nếu loại bỏ vai trò của người giám sát. Năm 2004, giả định này không còn được chấp nhận. Rủi ro của việc hành động quá chậm lớn hơn nhiều so với nguy cơ có thể xảy ra khi cho phép những người có khả năng đưa ra quyết định.

Chúng tôi kết luận rằng sẽ hữu ích cho lực lượng hơn bằng cách chấp nhận giải pháp 70% ngày hôm nay, thay vì thỏa mãn các quy định và nhận được giải pháp 90%vào ngày mai (trong quân đội, bạn hiểu rằng sẽ không bao giờ có đủ thời gian cho giải pháp 100%).

Tôi không mong đợi một kết quả xấu nhưng tôi quan sát để biết chúng tôi sẽ làm gì.

"ĐÁNH GIÁ ĐÚNG TRONG MỌI TÌNH HUỐNG"

Chuỗi khách sạn Ritz-Carlton đã trải qua một thế kỷ gây dựng danh tiếng về chất lượng, sự sang trọng và uy tín. Trải qua cuộc suy thoái, khủng hoảng, sáp nhập doanh nghiệp, các cuộc chiến tranh thế giới, từ thương hiệu ban đầu là một nhà hàng hoạt động trên tàu du lịch cao cấp, sau đó trở thành một khách sạn đã mang về cho người sáng lập – César Ritz – ngôi vị "vua của các ông chủ khách sạn và ông chủ khách sạn chuyên phục vụ cho vua" – luôn

đứng đầu trong chuỗi cung ứng thực phẩm. Ngày nay, công ty này có 85 khách sạn ở 30 quốc gia và thường xuyên đứng đầu danh sách khách sạn và nhà hàng của Zagat. Đặc biệt, công ty đã tạo dựng được danh tiếng là nhà cung cấp dịch vụ xuất sắc. Chính César Ritz là người đã đưa ra nguyên tắc mà ngày nay đã trở thành một quy luật phổ quát trong ngành nhà hàng – khách sạn, đó là "khách hàng luôn luôn đúng". Gần 50.000 giám đốc điều hành từ các công ty khác đã đến Học viện Ritz Carlton và Trung tâm Lãnh đạo Ritz-Carlton để học cách tạo ra chất lượng xuất sắc như vậy.

Có thể mọi người sẽ nghĩ rằng đây là kết quả của việc giám sát cẩn thận và đưa ra các yêu cầu chính xác đối với đội ngũ nhân viên trực tiếp phục vụ khách hàng của Ritz – dịch vụ hoàn hảo là kết quả của các quy trình chi tiết đến ngạt thở. Nhưng thực tế, công ty này có phương thức quản lý nhân sự nổi tiếng vì sự thoải mái. Nhân viên được phép chi tiêu đến 2.000 đô la để làm hài lòng khách hàng hay để xử lý các vấn đề phát sinh. Trường Kinh tế Harvard đã có một nghiên cứu chi tiết về chính sách này và cả những chính sách phi thường khác, ví dụ như việc Ritz đã đào tạo các nhân viên của mình biết cách "bỏ qua" nhiệm vụ của họ nếu như một vị khách đột nhiên có nhu cầu đặc biệt, và khuyến khích nhân viên sử dụng đến quyền hạn được trao. Một trong các nguyên tắc mà nhân viên được quyền áp dụng, đó là "Sự yên lòng ngay lập tức của khách là trách nhiệm của mỗi nhân viên. Bất kỳ ai nhận được lời than phiền thì trách nhiệm của người đó là phải giải quyết để khách hàng cảm thấy hài lòng và hãy ghi chép lại sự việc."

Phương pháp tương tự cũng được áp dụng tại Nordstrom, một cửa hiệu thuộc chuỗi cửa hàng nổi tiếng vì "huyền thoại phục vụ khách hàng". Mỗi nhân viên mới đều được trao một tấm thẻ với dòng chữ:

CHÀO MỪNG ĐẾN VỚI NORDSTROM

Chúng tôi rất vui mừng khi có bạn gia nhập công ty. Mục tiêu số một của chúng tôi là cung cấp dịch vụ hoàn hảo. Hãy đề ra mục tiêu cá nhân và mục tiêu nghề nghiệp thật cao. Chúng tôi có niềm tin rất lớn về việc bạn có đủ khả năng để đạt được các mục tiêu này, vì vậy tài liệu hướng dẫn dành cho nhân viên rất đơn giản. Chúng tôi chỉ một quy tắc duy nhất.

Lật tấm thẻ lại và bạn sẽ nhìn thấy quy tắc duy nhất của công ty:

Quy tắc duy nhất: Trong mọi tình huống, hãy đánh giá đúng. Hãy

thoải mái hỏi người phụ trách bộ phận của bạn, quản lý cửa hàng hay bộ phận nhân sự bất kỳ câu hỏi nào tại mọi thời điểm.

Kể từ những năm 1980, khi các công ty bắt đầu thử nghiệm "trao quyền" – khái niệm mới mẻ dùng để tóm tắt khái niệm mà chúng ta gọi tên là "phân cấp thẩm quyền quyết định" – rất nhiều các nghiên cứu về khoa học xã hội đã kết luận rằng trao quyền sẽ tạo ra tác động thực sự về tâm lý. Nghiên cứu của Jay Conger và Rabindra Kanungo vào năm 1988 với đề tài The Empower Process: Integrating Theory and Practice (tạm dịch: Quá trình trao quyền: Tích hợp lý thuyết và thực hành) lưu ý rằng việc trao quyền sẽ cải thiện mức độ hài lòng của nhân viên. Kenneth W. Thomas và Betty A. Velthouse nhìn nhận quá trình trao quyền như là quá trình tạo ra "nguồn cảm hứng hoàn thành nhiệm vụ". Các nghiên cứu đã chỉ ra hiệu ứng này trong nhiều lĩnh vực từ lĩnh vực hộ lý ở Trung Quốc tới khách sạn năm sao ở Thổ Nhĩ Kỳ.

Mô hình "quản lý khoa học", ngược lại, được Taylor miêu tả trong một trong các nguyên tắc của ông, dựa trên hai yếu tố quan trọng cơ bản:

Thứ nhất: Các tiêu chuẩn cực kỳ chặt chẽ và bất biến trong suốt tổ chức.

Thứ hai: Mỗi nhân viên của tổ chức phải có được các hướng dẫn rõ ràng, xác định cụ thể hằng ngày về việc anh ta phải làm gì và làm như thế nào, và các hướng dẫn này phải được tiến hành một cách chính xác dù đúng hay sai.

Ngày nay, như hãng Toyota đã phát hiện ra, kể cả với những nhiệm vụ chính xác như kim đồng hồ, giống như công việc lao động trong nhà máy, đều có thể đạt hiệu quả tốt hơn khi áp dụng tư duy sáng tạo và đột phá ở một mức độ nào đó. Nhiệm vụ càng ít được tự động hóa con người lại càng cần làm theo cách mới và tư duy sáng tạo. Nhưng bất chấp bằng chứng từ tất cả các nghiên cứu kể trên, rất ít nhà quản lý dám dũng cảm thực hiện sự đổi mới: Hiện nay, chỉ có 20% số người lao động cảm thấy họ được trao quyền và có đủ nguồn lực để hành động; hầu hết bọn họ đều cảm thấy bản thân không có quyền hành gì hoặc bị kìm hãm.

Khi thế giới ngày càng trở nên phụ thuộc lẫn nhau và khó dự đoán, chi phí của các quản lý vi mô lại càng tăng. Rosabeth Moss Kanter của trường Kinh doanh Harvard, nhà nghiên cứu tiên phong trong lĩnh vực trao quyền ở nơi làm việc, đã tổng kết ý nghĩa to lớn của việc phân quyền xuống các cấp bên dưới: khi các

sự kiện trên thế giới ngày càng khác lạ, "số lượng các 'ngoại lệ' và các yêu cầu thay đổi tăng lên, các công ty càng phải phụ thuộc nhiều hơn vào nhân viên của họ trong việc ra quyết định đối với những vấn đề có thể không có bất kỳ giải pháp sẵn có nào. Bà kết luận: "Sự khác biệt trong mức độ sử dụng thẩm quyền hiệu quả, về việc mỗi cá nhân được trao quyền hay bị giới hạn, sẽ tạo ra sự khác biệt giữa những công ty trì trệ và những công ty có thể tạo ra đột phá."

Nói cách khác, khi môi trường của chúng ta xuất hiện quá nhiều khả năng nên khó có thể lên kế hoạch một cách hiệu quả, chúng ta phải học cách làm quen với việc chia sẻ quyền lực. Trong một bài báo đăng trên tờ Harvard Business Review, Josh Bernoff và Ted Schadler cho rằng: "Trong thế giới mà chỉ một dòng tweet giận dữ cũng có thể đánh sập một thương hiệu, các doanh nghiệp cần học cách giải phóng nhân viên của họ để có thể ngăn ngừa rủi ro. Bằng cách trích dẫn những câu trả lời trịch thượng của hãng hàng không United Airlines với Dave Carroll về sự việc cây đàn guitar bị gãy, cả trước và sau khi anh này đăng tải đoạn clip, hai tác giả đánh giá rằng các công ty cần một phương thức hành động mới, theo đó, các cầu thủ không cần hỏi ý kiến huấn luyện viên trước khi hành động. Hãng hàng không United Airlines chỉ là một trong rất nhiều công ty là nạn nhân của các sự lan rộng thông tin trên mạng: blogger Heather Armstrong bày tỏ sự tức giận với Maytag trên Twitter, tổ chức Greenpeace tấn công trang Facebook của hãng Nestle vì những chính sách về môi trường của hãng này, Comcast rơi vào tình trạng bị chú ý không mong muốn sau khi một người đăng ký dịch vụ của hãng này đăng tải bản ghi âm cuộc hội thoại giữa anh ta với người đại diện của hãng, theo đó, người đại diện đã từ chối không cho anh ta hủy dịch vụ. Internet đã biến những khách hàng cá nhân trở thành những người có quyền năng lớn hơn rất nhiều – như Bernoff và Schadler đã quan sát thấy: "Bất kỳ ai có trong tay một chiếc điện thoại thông minh đều có thể khởi động một chiến dịch hủy hoại danh tiếng của cả một thương hiệu." Nhưng trong hầu hết các trường hợp, các nhân viên có trách nhiệm trực tiếp giải quyết khiếu nại của khách hàng vẫn bị giới hạn bởi các Nguyên tắc của Perry hơn bao giờ hết; hầu hết các tổ chức đều không phát triển, học hỏi theo môi trường đang ngày một thay đổi. Sự không đồng bộ chính là công thức tạo ra thảm họa. Nếu như người đại diện đầu tiên của hãng hàng không United Airlines mà Carroll than phiền có đủ thẩm quyền để giải quyết vấn đề, công ty này có thể đã tránh được nỗi xấu hổ và có được sự ủng hộ. Hãng bán đồ điện tử Best Buy đã cố gắng để làm điều đó. Sử dụng một hệ thống có tên gọi là Twelpforce, nhân

viên của Best Buy có thể thay mặt hãng trả lời khách hàng trên Twitter. Một khách hàng mua một chiếc iPhone tại Best Buy nhưng nó bị trục trặc và vị khách này đã tweet nội dung cho rằng nhân viên tại cửa hàng không công bằng với khách hàng (thay vì đề nghị đổi cho anh ta một chiếc iPhone mới, họ lại đề nghị thay bằng một chiếc BlackBerry). Ngay sau đó, một nhân viên chăm sóc khách hàng đã nhìn thấy dòng tweet này, anh ta lập tức tham gia bằng cách trả lời với vị khách kia rằng anh ta có thể thu xếp để đổi cho khách một chiếc iPhone mới vào ngày hôm sau.

Bernoff và Schadler viết rằng:

"Best Buy cũng là một thương hiệu dễ bị tấn công bởi những lời than phiền của khách hàng trên mạng giống như bất kỳ công ty nào khác, nhưng vì cách điều hành của họ khác biệt, nên cách họ phản ứng cũng khác biệt. Thay vì cố gắng ngăn chặn những lời than phiền của khách hàng, công ty nên nhìn nhận ra khả năng công nghệ của nhân viên. Với vũ khí là công nghệ trong tay, nhân viên công ty bạn có thể kiến tạo giải pháp ngang bằng với tốc độ của những khách hàng có kết nối Internet thời nay."

Kanter đã tiên đoán rằng sự gia tăng về tính hỗn loạn và bất khả đoán sẽ đòi hỏi sự gia tăng về tính linh hoạt và khả năng thích ứng – hai điều chỉ có được khi nới lỏng sự kiểm soát. AQI đã trao quyền cho những người lính của họ không chỉ về mặt công nghệ mà cả trong thẩm quyền ra quyết định, trong khi lính của chúng tôi vẫn loay hoay tìm cách phản ứng theo những quy định được thiết kế để tuân thủ Nguyên tắc Perry. Điều chúng tôi muốn ở lực lượng đó là: Chúng tôi chấp nhận sự thật rằng việc thay đổi kế hoạch là không thể tránh khỏi, vì thế chúng tôi muốn cải thiện khả năng đáp ứng sự thay đổi. Chúng tôi cần trao quyền để các nhóm của mình có thể tự hành động.

"MIỄN LÀ NÓ KHÔNG PHI ĐẠO ĐỨC HAY PHI PHÁP"

Vốn là một người theo đuổi chủ nghĩa hoàn hảo từ trong máu, việc trao quyền rất khó khăn với tôi, nhưng tôi vẫn bắt đầu trao quyền cho các cấp dưới. Việc trao quyền không phải lúc nào cũng diễn ra dưới hình thức phân quyền cụ thể, trên thực tế các sĩ quan đầy tự tin của tôi có thể tự đưa ra quyết định ngoài thẩm quyền của họ, sau đó đơn giản chỉ là họ thông báo lại với tôi. Phản ứng của tôi thường được thể hiện rất rõ ràng trong những buổi O&I, tôi luôn khuyến khích họ chủ động và điều này tạo ra hiệu ứng lớn hơn rất nhiều. Ngày càng có nhiều người nhìn thấy các đồng nghiệp của họ thực hiện quyết định thành công, và đến phiên

mình, họ cũng sẵn sàng tự quyết định mọi việc hơn.

Giống như giám đốc của Ritz-Carlton và Nordstrom, tôi nhận ra rằng, bằng cách lờ đi các Nguyên tắc Perry và kiềm chế ý muốn quản lý vi mô của tôi, tôi đã khơi mào sự thay đổi ở cấp dưới của mình: Họ vốn luôn nghiêm túc trong công việc nhưng giờ đây họ đã có thêm động lực mà họ chưa từng có. Trước đây, việc của họ là nhận định tình hình và khuyến nghị lãnh đạo cấp trên về việc có tổ chức tấn công hay không. Xét ở góc độ tâm lý, việc chính họ là người ra quyết định sẽ tạo ra một trải nghiệm hoàn toàn khác biệt. Các sĩ quan cấp dưới, thay vì giao cho tôi ra quyết định, giờ đây được tin tưởng để trở thành người đưa ra những quyết định liên quan đến sự sống còn.

Cuối cùng, một nguyên tắc mới được hình thành: "Nếu một việc có ích cho các nỗ lực của chúng ta, miễn là việc đó không phi đạo đức hay phi pháp, anh có thể tiến hành." Rất nhanh chóng, tôi nhận ra câu hỏi bản thân thường hỏi lực lượng của mình là: "Các cậu cần gì?" Chúng tôi thực hiện phân quyền tới mức khiến tất cả đều cảm thấy thoải mái, và chính tại thời điểm đó, ở ngay rìa của sự bất ổn, chúng tôi tìm thấy điểm làm nên sức mạnh của mình.

Đôi lúc mọi chuyện trở nên rắc rối. Một số chỉ huy cấp dưới cố giữ thẩm quyền trong tay họ, và trong một số trường hợp, tôi đã phải xác nhận với các tổ chức đối tác rằng một quyết định được đưa ra bởi một người khác đã được tôi chấp thuận trước đó. Tôi thường xuyên nghe được những quyết định mà tôi mới nghe lần đầu, nhưng tôi không thể nhớ ra lần nào tôi không ủng hộ những quyết định kiểu đó.

Về tổng thể, sáng kiến mà chúng tôi gọi là "trao quyền thực thi"[68] đã đạt được thành công to lớn. Mọi người ra quyết định nhanh hơn, và điều này đặc biệt quan trọng trong một cuộc chiến mà tốc độ có ý nghĩa quyết định, để bắt giữ kẻ thù và ngăn chặn các vụ tấn công. Quan trọng hơn nữa, và đáng ngạc nhiên hơn, chúng tôi nhận ra rằng, khi tốc độ tăng lên và thẩm quyền được đẩy xuống các cấp thấp hơn, chấtlượng của các quyết định tăng lên rõ rệt.

[68] Tương tự như "nhận thức chung", thuật ngữ này được hình thành trong quá trình nghiên cứu sau này ở McChrystal chứ không phải ra đời từ những năm làm việc với Lực lượng Đặc nhiệm. (TG)

Chúng tôi đã thực hiện việc phân quyền với niềm tin rằng giải pháp 70% của ngày hôm nay sẽ tốt hơn giải pháp 90% của ngày

mai. Nhưng chúng tôi cũng nhận ra tính toán này của mình đã lỗi thời, trong thực tế, chúng tôi vẫn nhận được giải pháp 90% của ngày hôm nay thay vì giải pháp 70% của ngày mai.

Điều này khiến chúng tôi hết sức bất ngờ và đảo lộn những giả định truyền thống về sự khôn ngoan của các nhà lãnh đạo cấp cao. Hiểu được nguyên nhân sâu xa của kết quả bất ngờ này có vai trò rất quan trọng trong việc duy trì và phát huy chúng.

Một phần nguyên nhân nằm ở tâm lý khi ra quyết định. Một cá nhân khi phải đưa ra quyết định sẽ phải đầu tư nhiều công sức hơn. Một yếu tố khác là, dù với tất cả công nghệ chúng tôi có, các lãnh đạo vẫn không thể hiểu được những chuyện đang xảy ra trên chiến trường bằng những người lính đang ở đó. Khả năng được xem những đoạn video và nghe thấy tiếng súng nổ từ nơi đang tham chiến là một tài sản rất quý báu, nhưng một người chỉ huy trên chiến trường có thể nắm được tính chất phức hợp của tình huống theo những cách mà âm thanh và hình ảnh không thể truyền tải: Tất cả mọi thứ từ tâm trạng, sự kiệt quệ cho tới những cá tính riêng. Tôi từng là một tay ném bóng chày khi còn trẻ và tôi hiểu rằng người đứng trên bục ném sẽ là người biết rõ nhất tư thế nào là tốt nhất để ném bóng.

Nhưng lý do chính khiến việc trao quyền thực thi trở nên thành công như vậy, thực ra đã xuất hiện từ trước đó, chính là nền tảng của sự hiểu biết chung. Mối quan hệ này – giữa sự hiểu biết về bối cảnh và thẩm quyền – thật ra không hề mới.

"MỖI ĐÔ ĐỐC ĐỀU LÀ MỘT NELSON"

Trong thời gian này, tôi thấy mình suy nghĩ nhiều đến một ví dụ đặc biệt về truyền thống thực hiện trao quyền trong Hải quân Hoa Kỳ, và tự hỏi thực ra điều gì đã khiến truyền thống này hoạt động hiệu quả. Trong khi chạy bộ hằng ngày dọc theo đường băng dài ở Balad, tôi hay nghe bản audio cuốn sách của Adam Nicolson mang tên Seize the Fire nói về Đô đốc Nelson. Điều làm nên khả năng lãnh đạo thiên tài của Nelson chính là khả năng ra quyết định độc lập của cấp dưới của ông, được Nicolson ví như là "tinh thần khởi nghiệp trong thời chiến". Như chúng ta đã thảo luận ở Chương 1 của cuốn sách, cuộc tấn công trực diện khôn ngoan của Nelson tại Trafalgar đã tạo ra sự hỗn loạn, trong đó lực lượng của ông có thể phát triển mạnh và kẻ thù của ông – những kẻ được huấn luyện để theo dấu những lá cờ và có rất ít sự hiểu biết về các chiến lược tổng thể – đã thất bại. Nelson đã nói với chỉ huy của mình: "Không vị thuyền trưởng nào có thể phạm sai lầm nghiêm trọng nếu anh

ta neo tàu của mình ngay cạnh tàu của quân thù" nhưng thẩm quyền rộng rãi đó có thể đã trở thành sai lầm tai hại nếu như trước đó, ông không dành nhiều thập kỷ để trui rèn phẩm chất cá nhân của chỉ huy các cấp, để họ trở thành những người ra quyết định, hay nếu các cấp chỉ huy không có được sự hiểu biết tổng thể về lực lượng và cuộc chiến. Đây chính là cách Nelson xây dựng nhận thức chung, và chỉ với nó, các thuyền trưởng của ông mới có thể trở thành những người có thẩm quyền mạnh mẽ trong một cuộc cận chiến đầy hỗn loạn.

Trong phần lớn quãng thời gian binh nghiệp của mình, bộ quân phục nhàu nhĩ của tôi luôn có phù hiệu nơi ngực áo màu xanh nhạt, dấu hiệu cho biết tôi là lính bộ binh. Lực lượng pháo binh có phù hiệu màu đỏ, lực lượng đặc nhiệm là màu xanh, lính tăng là màu vàng. Quân phục của chúng tôi bao gồm quân hàm, huy hiệu, phù hiệu ve áo và cấp hiệu, thể hiện trình độ và kinh nghiệm, cũng như vị trí của chúng tôi trong tổ chức. Tất nhiên, tôi tin rằng mọi lực lượng đều quan trọng, nhưng trong suốt 24 năm 6 tháng kể từ ngày rời khỏi trường West Point, tôi luôn cho rằng lực lượng bộ binh quan trọng hơn một chút.

Nhưng khi tôi được đề bạt lên chức Chuẩn tướng vào tháng Một năm 2001, phù hiệu nơi ngực áo của tôi đổi thành màu đen, không còn gì để phân biệt với những vị tướng xuất thân từ lực lượng quân y, kỹ sư hay hàng không. Một người Đại tướng được kỳ vọng có hiểu biết tổng thể về các lực lượng trong quân đội, bất kể phù hiệu màu xanh da trời, đỏ, xanh lá cây hay bất kỳ màu gì. Chính vì họ có kiến thức tổng quát, nên người ta tin rằng các vị tướng sẽ đưa ra các quyết định quan trọng đáng tin cậy.

Năm 2004, chúng tôi yêu cầu tất cả lính đặc nhiệm phải suy nghĩ giống như lính có phù hiệu màu đen – nói theo cách khác, nghĩ giống như cách nghĩ của các thuyền trưởng của Nelson. Chúng tôi tìm cách đẩy mạnh thông tin liên lạc và khả năng nhận thức giữa tướng tá và binh lính bất kể cấp bậc, điều này cho phép những người vốn đang quen với mệnh lệnh chặt chẽ và không được nhiều người biết tới hiểu được cảm giác và suy nghĩ của những lãnh đạo cấp cao. Trong những mô hình kiểu cũ, sĩ quan cấp dưới sẽ cung cấp thông tin và các nhà lãnh đạo đưa ra mệnh lệnh chỉ huy. Chúng tôi đã làm điều ngược lại: Lãnh đạo cung cấp thông tin để các sĩ quan chỉ huy cấp dưới, những người hiểu rõ tình hình, có sự kết nối để chủ động đưa ra ý tưởng và quyết định. Ý nghĩa của sự nhận thức chung nằm ở chỗ, mọi người dù ở cấp bậc nào trong sơ đồ tổ chức cũng có được cách nhìn từng có thời là độc quyền của các lãnh đạo cấp cao.

Thuật ngữ trao quyền đã được sử dụng rất nhiều trong giới quản lý nhưng việc gỡ bỏ các rào cản vẫn là một bước đi thực sự liều lĩnh. Chúng ta chỉ nên làm điều đó khi những người nhận được thẩm quyền mới có được cảm nhận cần thiết về tầm nhìn để sử dụng nó một cách khôn ngoan.

Trong hải chiến Trafalgar, việc phân chia thẩm quyền của Nelson đã phải trải qua bài kiểm tra ở cấp độ cao nhất: Chỉ vài giờ sau khi tham chiến, Nelson bị bắn trúng vai bởi một xạ thủ trên Redoutable, con tàu đã bị tàu Victory của Nelson khóa cột buồm. Vết thương không thể cầm máu và trở nên nguy kịch. Trong khi lính của Nelson đưa ông xuống khoang tàu, cuộc chiến đạt đến độ căng thẳng nhất. Giữa tiếng náo động kinh thiên, ít ai nhận ra sự vắng mặt của ông. Khoảng ba giờ sau ông qua đời, chỉ vừa kịp nhận được tin chiến thắng của đội mình.

"Mất đi một người như Nelson là tổn thất không thể thay thế đối với bất kỳ quốc gia nào," phó chuẩn tướng người Pháp Villeneuve phát biểu sau cuộc chiến, "nhưng trong Hải quân Anh, mỗi Đô đốc đều là một Nelson."

Chúng tôi muốn lực lượng của mình có được tư duy khởi nghiệp giống những vị đô đốc của quân đội Anh, vì vậy chúng tôi đã bồi đắp nhận thức toàn diện và để tất cả mọi người đều đóng góp vai trò của họ trong cuộc chiến. Khi chúng tôi ngừng kiểm soát họ – khi chúng tôi yêu cầu họ đơn giản là hãy neo tàu sát bên tàu của kẻ thù – họ đã thành công.

MÔ HÌNH NGƯỜI XUYÊN THẤU KHI RA QUYẾT ĐỊNH

Món đồ chơi nhựa ấy chỉ cao 30,1cm, nhưng nó đã để lại một ấn tượng sâu sắc với tôi. Đó là sản phẩm của Marcel Jovine, một cựu binh người Ý – đến Mỹ khi là một tù binh chiến tranh (POW) trong Thế chiến II. "Người xuyên thấu" chỉ là một món đồ chơi mô phỏng giải phẫu cơ thể người do công ty Renwal Products sản xuất vào mùa thu năm 1958 với giá 4,98 đô la Mỹ. Cơ thể bằng nhựa của nó có phần xương và nội tạng có thể tháo rời và thay thế.

Anh trai Scott của tôi có một con và tôi vẫn nhớ mình đã kết luận rằng, bởi vì chúng tôi có thể nhìn xuyên thấu cơ thể trong suốt của nó nên chúng tôi có thể biết chuyện gì đang diễn ra bên trong. Tôi đã từng nghĩ mọi việc sẽ trở nên đơn giản đến mức nào, nếu như bác sĩ cũng có thể nhìn xuyên cơ thể người như vậy, điều đó có thể giảm bớt được rất nhiều cuộc phẫu thuật mổ phanh.

Mặc dù chưa từng "tóm" được ai, nhưng tôi đồ rằng có rất nhiều binh lính đã liếc xéo nhau mỗi khi tôi liên hệ tới người xuyên thấu trong những cuộc hội đàm qua video của lực lượng. Tôi nói với các sĩ quan chỉ huy cấp dưới rằng, nếu họ cung cấp cho tôi thông tin đầy đủ và rõ ràng về nhiệm vụ của họ, tôi sẵn sàng quan sát từ xa. Và nếu họ không làm như vậy, tôi sẽ áp dụng chính xác thuật ngữ "mổ phanh" để nắm được tình hình. Họ có quyền đưa ra các quyết định họ muốn, miễn là họ cho tôi thấy được khả năng quan sát cùng nhận thức chung của họ.

Vào năm 2006, chúng tôi đã hoàn toàn thay đổi cách quan sát, đánh giá, hành động và tương tác trong tất cả các chiến dịch của mình. Tại Balad, màn hình của chúng tôi thường xuyên chiếu các đoạn hình ảnh ghi lại toàn bộ hành động được truyền về qua Predator UAV hoặc các thiết bị giám sát có người lái – giúp chúng tôi quan sát hình ảnh cùng thời điểm với sự kiện đang diễn ra, đâu đó tại Iraq, Afghanistan hay bất kỳ nơi nào trong khu vực. Đôi khi màn hình lại chiếu lịch trình nhiệm vụ hay cửa sổ hội thoại với các cập nhật mới nhất từ lực lượng trong khu vực. Chúng tôi thường quan sát trực thăng đáp xuống trong màn mây bụi mù mịt và lính đặc nhiệm nhanh chóng di chuyển tới mục tiêu. Các vụ nổ có thể tạm thời "xóa trắng màn hình" và những cú nổ súng trông giống như đom đóm đang nhấp nháy trong màn đêm. Các đoạn hội thoại trên màn hình sẽ mô phỏng lại những gì chúng tôi đang nhìn thấy: "máy bay đã hạ cánh", "mục tiêu đã bị bao vây" và sung sướng nhất là được nhìn thấy dòng chữ "Jackpot" có nghĩa là nhân vật mục tiêu đã bị bắt giữ, hoặc đôi khi, đã bị triệt hạ.

Máy tính xách tay của tôi có một phần mềm đặc biệt cho phép tôi giám sát và trò chuyện với bất kỳ bộ phận nào trong lực lượng qua sóng điện đàm nội bộ. Cùng thời điểm, tôi có thể quan sát sự việc đang diễn ra, nghe thấy các tay lính đặc nhiệm đang trao đổi với nhau, đồng thời đọc các báo cáo đang liên tục xuất hiện trên màn hình. Đối với việc quản lý vi mô, đây là cơ hội để điều khiển từ một khoảng cách rất xa. Nhưng tôi đã không làm như vậy, tôi không bao giờ nói lính đặc nhiệm phải làm gì trong cuộc tập kích; đó sẽ là một sai lầm nghiêm trọng. Tôi đã học được rằng, việc nhìn thấy các điều kiện trong cuộc chiến, nghe thấy tiếng nói và nội dung của các cuộc hội đàm sẽ giúp tôi hiểu rõ hơn về tình hình và giải thích được vì sao chúng lại xảy ra – giúp tôi thực hiện phần việc của mình tốt hơn, chứ không phải là thò chân vào và làm phần việc của họ. Điều này không đúng với bản năng của chúng ta, nhưng nó phản ánh một cách chính xác phương thức ra quyết định mà chúng tôi muốn thấy trong lực lượng của mình: "Mở to mắt quan sát và nhường quyền thực thi."

Tôi làm việc hiệu quả nhất là khi tập trung giám sát toàn bộ quá trình, từ khâu phân tích thông tin cho tới xác định ưu tiên nguồn lực, nhằm đảm bảo rằng chúng tôi tránh được tư duy tháp kín hay tính quan liêu, làm suy giảm tính linh hoạt thay vì đưa ra các quyết định hành động ở cấp độ cá nhân.

Khi chúng tôi cố gắng thực hiện những việc như cũ một cách nhanh hơn và chặt chẽ hơn trong khi vẫn còn các rào cản của hệ thống cũ, chúng tôi cố tăng số lượng các vụ tập kích hằng tháng từ 10 lên 18 vụ; vào năm 2006, với hệ thống mới, con số này đã tăng vọt lên thành 300. Chỉ với sự gia tăng tối thiểu về nhân sự và tài chính, chúng tôi đã vận hành bộ máy nhanh hơn gấp 17 lần. Và các cuộc đột kích cũng thành công hơn. Tỷ lệ tìm kiếm mục tiêu thành công tăng lên, phần lớn là vì cuối cùng, chúng tôi cũng có thể hành động nhanh ngang với AQI, nhưng cũng bởi chúng tôi đã gia tăng chất lượng của việc ra quyết định.

Mở to mắt quan sát và nhường quyền hành động là sự đảo chiều, đối nghịch hoàn toàn với Nguyên tắc Perry: Nếu chúng tôi có thể nhìn thấy điều đó, không có nghĩa là chúng tôi có thể kiểm soát. Xét cho cùng, việc này đòi hỏi cách suy nghĩ hoàn toàn khác đi về lãnh đạo cá nhân.

TÓM LƯỢC

♦ Theo truyền thống, các tổ chức thực hiện việc kiểm soát đối với các cấp dưới ở mức độ điều kiện công nghệ cho phép.

♦ Các công nghệ mới mang đến cho các nhà lãnh đạo hiện đại những cơ hội chưa từng có để thu thập thông tin và hướng dẫn thực thi nhiệm vụ, nhưng vì phải đảm bảo tốc độ để cạnh tranh, việc tập trung quyền lực kéo theo cái giá phải trả cực lớn. Mặc dù nhận thức chung đã giúp chúng tôi khắc phục được yếu tố phụ thuộc lẫn nhau của môi trường, nhưng tốc độ – thành tố thứ hai của tính phức hợp – vẫn là một thách thức lớn.

♦ Sự thích ứng hiệu quả với các mối đe dọa và cơ hội mới nổi đòi hỏi việc thực hành trao quyền một cách quy củ. Các cá nhân và nhóm có hoạt động sát sao với vấn đề nhất, nay được trang bị thêm sự hiểu biết thấu đáo về toàn bộ mạng lưới, chính là những người có khả năng quyết định và hành động quyết đoán nhất.

Chương 11

HÃY LÃNH ĐẠO NHƯ MỘT NGƯỜI LÀM VƯỜN

Chiếc cầu chật hẹp của Red October, tàu ngầm hạt nhân mới của Liên Xô có khả năng "tàng hình" đối với sóng ra-đa, dường như đang chờ đợi quả ngư lôi đang xé nước lao thẳng về phía nó. Cú va chạm sắp diễn ra đồng nghĩa với cái chết tức thì.

Thuyền phó Vasili Borodin: Va chạm Torpedo, chỉ còn 20 giây.

Vị chỉ huy nghiêm nghị nhưng điềm tĩnh của Borodin, thuyền trưởng Marko Ramius, nhân vật có bộ râu khác biệt, mặc quân phục hải quân màu đen, do diễn viên Sean Connery thủ vai, dường như không quan tâm tới lời cảnh báo của Borodin. Ramius quay sang nói chuyện với chuyên gia phân tích của CIA, Jack Ryan (do Alec Baldwin thủ vai):

Ramius: [nói với Ryan] Những cuốn sách nào vậy?

Ryan: Gì cơ?

[Nói về sách vở lúc này thì quả là điên rồ.]

Ramius: Anh đã viết những cuốn sách nào rồi?

Ryan: Tôi đã viết tiểu sử của, của Admiral Halsey, có tên The Fighting Sailor (tạm dịch: Thủy thủ tranh đấu) nói về, ừm, chiến thuật tác chiến hải quân…

Ramius: Tôi biết cuốn sách này!

[Dường như Ramius chỉ mải mê nói về cuốn sách.]

Borodin: Cú va chạm Torpedo…

[Ngạc nhiên thay, Ramius vẫn tiếp tục thao thao bất tuyệt.]

Ramius: Tất cả các kết luận của anh đều sai, Ryan…

Borodin: … chỉ còn đúng 10 giây thôi.

Ramius: … Halsey hành xử thật ngu xuẩn.

Tất nhiên chúng ta có thể đoán trước, trong khi những người đứng trên cầu tàu đều cho rằng họ sẽ tiêu đời nhưng đến giây cuối cùng, thuyền trưởng Ramius đã khéo léo chặn đứng tử thần bằng cách lái chiếc tàu ngầm lao thẳng vào quả ngư lôi đang lao tới, khiến quả ngư lôi vỡ tung trước khi đầu đạn được kích hoạt. Thật là tuyệt đỉnh của sự lãnh đạo anh hùng – thông thái, can đảm, dũng mãnh và điềm tĩnh. Nhưng điều này không mấy thực tế. Tuy có những nhà lãnh đạo sở hữu tài năng phi thường và luôn xuất hiện một cách đầy lôi cuốn, nhưng trong sự nghiệp sát cánh cùng các lãnh đạo, tôi chưa bao giờ gặp một Marko Ramius – hay bất cứ ai gần giống như nhân vật mà tác giả Tom Clancy đã tạo nên trong tác phẩm The Hunt for Red October (tạm dịch: Truy tìm tàu ngầm Red October).

TẠI SAO HÌNH MẪU LÃNH ĐẠO TRUYỀN THỐNG KHÔNG CÒN PHÙ HỢP?

Chúng ta luôn hướng về "những lãnh đạo anh hùng", người hội đủ các tố chất mà chúng ta coi là tài năng lãnh đạo, như sự khôn ngoan và khí phách. Arthur Wellesley, Công tước vùng Wellington, trở thành hiện thân cho khái niệm này đối với thế hệ sinh ra sau chiến thắng vẻ vang của ông – đánh bại Napoleon tại Waterloo. Hình ảnh của bá tước Wellington trên lưng ngựa, khéo léo chỉ huy quân đội, đã tạo nên một lý tưởng: Lãnh đạo là nhà chỉ huy biết hết tất cả, người có chiến lược sáng suốt và đưa ra những mệnh lệnh chính xác.

Lối tổ chức như một cỗ máy quái vật, vận hành theo tư duy tối giản đang đối mặt với nguy cơ tuyệt chủng. Tốc độ và bản chất kết nối của thế giới mới mà chúng ta đang sống đã khiến mô hình này trở nên ngu ngốc và chậm chạp để có thể tồn tại trước những đợt tấn công của những kẻ săn mồi. Trong một vài trường hợp, đơn giản là nó bị sa lầy, thiếu sức mạnh để giải phóng chính mình và chết dần chết mòn. Trong thế giới hiện tại, chúng ta thường tiếp tục kỳ vọng cao và không thực tế về các lãnh đạo. Chúng ta công khai đòi hỏi một tầm nhìn chiến lược uyên bác và khả năng không

phạm sai lầm để có thể đón đầu các xu hướng của thị trường rộng lớn, nhưng đồng thời chúng ta lại tán dương các CEO vì sự tinh thông như bách khoa toàn thư về mọi khía cạnh trong công việc của họ. Chúng ta thường xuyên hỏi những quan chức chính phủ rằng họ có biết những chi tiết nhỏ nhất của một vấn đề, nếu không, thì tại sao họ không biết. Chúng ta kỳ vọng các nhà lãnh đạo biết mọi thứ, biết rõ, vượt quá cả giới hạn cho phép của công nghệ và não bộ con người.

Như trường hợp của Thiếu tướng Hải quân Perry và Đại tướng Grant, kỹ thuật lãnh đạo trước đây thường được thay đổi theo khoảng cách địa lý. Nếu quan sát kỹ, giả sử tất cả mọi thứ đều vận động ở tốc độ chậm hợp lý, một chỉ huy có năng lực có thể kiểm soát việc bố trí quân sự hoặc một dây chuyền sản xuất. Khi khoảng cách tăng lên, những nhà lãnh đạo năng nổ nhất cũng không thể quản lý vi mô đối với những thứ mà họ không thể nhìn thấy. Đường ray, điện tín, xe ô tô và radio giúp các lãnh đạo dễ dàng nắm bắt diễn biến từ xa, nhưng việc thực sự điều khiển tình thế vẫn hoàn toàn ngoài tầm với. Dù có nhanh như tốc độ chạy của loài ngựa hay tàu thủy, các sự kiện ở từng khu vực có thể tiến triển nhanh hơn tốc độ theo dõi, nắm bắt, quyết định và hành động của những người có thẩm quyền từ xa.

Công nghệ hiện nay dường như đã thu hẹp khoảng cách giữa các nhà lãnh đạo và cấp dưới. Được trang bị một khối lượng dữ liệu chưa từng có, các CEO, chính khách và quan chức có thể nắm bắt được những gì đang diễn ra gần như ngay khi nó vừa xảy ra. Và như chúng ta đã thảo luận, những thông tin này dễ dàng tạo cho họ cảm giác rằng họ hiểu và có thể dự đoán những tình huống phức hợp – họ có thể biết trước những việc sắp xảy ra. Nhưng tốc độ và sự phụ thuộc lẫn nhau của môi trường hiện đại đồng nghĩa với việc những điều ta không thể biết phát triển nhanh hơn những điều ta biết.

Lý thuyết về phân quyền thực thi có thể tạo ra ấn tượng ban đầu rằng chúng ta không còn cần đến vai trò của người lãnh đạo nữa. Đây là lối suy nghĩ của những người từng miêu tả AQI là đội quân khủng bố "không có người lãnh đạo". Nhưng điều này sai. Nếu không có Zarqawi, AQI sẽ là một tổ chức hoàn toàn khác. Trong thực tế, nhờ vào những điều mà các nhà lãnh đạo có thể làm với sự hỗ trợ của công nghệ và các cách thức trong quản lý như nhận thức chung và phân quyền thực thi, các lãnh đạo cấp cao càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết, nhưng với vai trò rất khác biệt so với những người ra quyết định kiểu anh hùng truyền thống.

Trong Lực lượng Đặc nhiệm, chúng tôi nhận thấy, bên cạnh phương pháp tiếp cận mới trong quản lý, chúng tôi cần phát triển một kiểu mẫu lãnh đạo cá nhân mới. Vai trò của lãnh đạo cấp cao không còn là kiểm soát cấp dưới, mà là vai trò của một người kiến tạo văn hóa đầy thấu cảm.

Trong môi trường phức hợp, bản thân người lãnh đạo có thể là một nhân tố hạn chế. Dù là người có khả năng suy nghĩ và hành động đáng kinh ngạc nhưng những khả năng này dường như không bao giờ đủ. Chúng tôi từng lý luận rằng, nếu chúng tôi chăm chỉ hơn và nỗ lực hơn, chúng tôi có thể làm chủ được luồng thông tin ồ ạt và những yêu cầu "khẩn cấp".

Nhưng tất nhiên là chúng tôi không thể làm như vậy. Tác giả Dan Levitin giải thích rằng:

Vào năm 2011, người Mỹ tiếp thu lượng thông tin mỗi ngày nhiều gấp năm lần so với năm 1986 – tương đương với 175 tờ báo. Trong thời gian rảnh rỗi, không tính thời gian làm việc, mỗi người chúng ta xử lý 34 gigabyte hay 100.000 từ mỗi ngày. 21.274 đài truyền hình trên thế giới mỗi ngày sản xuất 85.000 giờ thời lượng các chương trình phát sóng bình thường, khi chúng ta xem ti vi trung bình năm tiếng đồng hồ mỗi ngày thì tương đương với mức tiêu thụ 20 gigabyte hình ảnh dưới dạng video và audio.

Đã từng có thời một người có tri thức tự hào vì họ có hiểu biết về một lĩnh vực nghiên cứu cụ thể, thì giờ đây với sự bùng nổ thông tin, suy nghĩ đó đã trở nên nực cười.

Một giải pháp cho việc quá tải thông tin là tăng khả năng tiếp cận thông tin của các lãnh đạo, trang bị cho anh ta hai chiếc điện thoại thông minh, thật nhiều màn hình máy tính và cập nhật thông tin vào cuối tuần. Nhưng vấn đề không nằm ở khả năng tiếp cận thông tin của người lãnh đạo. Chúng ta có thể làm việc chăm chỉ hơn, nhưng chúng ta thật sự có thể nắm bắt được bao nhiêu thông tin? Các nghiên cứu về khả năng tập trung cho thấy, phần lớn chúng ta chỉ có thể suy nghĩ tập trung về một vấn đề tại một thời điểm, và làm nhiều việc một lúc sẽ nhanh chóng làm suy giảm khả năng hoàn thành các công việc đòi hỏi sự tập trung cao độ. Với những giới hạn như vậy, ý tưởng về "nhà lãnh đạo anh hùng" được trang bị một mạng lưới liên kết thông tin, có thể đồng thời điều khiển hàng ngàn nhân viên ở nhiều cấp bậc khác nhau thật là không tưởng.

TỪ KIỆN TƯỚNG CỜ VUA TỚI NGƯỜI LÀM VƯỜN: NHỮNG

ĐIỀU LÃNH ĐẠO NGÀY NAY CẦN

Bộ môn cờ vua có xuất xứ từ Đông Ấn vào thế kỷ VI được coi là trò chơi đấu trí về chiến lược cao nhất giữa hai người chơi. Cờ vua từng được xem là trò chơi của giới quý tộc và được cho là công cụ hữu hiệu để dạy các nhà lãnh đạo tương lai về tư duy chiến thuật.

Những quân cờ khác nhau, bao gồm Vua, Hậu, Xe, Mã, Tượng và Tốt – sẽ di chuyển khác nhau. Quân Tốt, với số lượng đông nhất, là những quân cờ có khả năng di ít nhất. Quân Hậu là quân được di chuyển linh hoạt nhất và là con cờ nguy hiểm nhất. Quân Hậu là quân được di chuyển linh hoạt nhất và là con cờ nguy hiểm nhất. Quân Vua, là quân khá yếu, nhưng lại là quân bắt buộc phải bảo vệ. Không quân cờ nào có thể tự suy nghĩ hay hành động. Không quân cờ nào có thể thao túng cả bàn cờ từ vị trí chiến lược duy nhất của mình để dẫn đến nước đi tiếp theo. Chúng không thể kêu lên để cảnh báo sự nguy hiểm. Người chơi cờ phải tự mình quan sát, quyết định và hành động.

Nếu quan sát từ xa, cuộc chiến của lực lượng tại Iraq vào năm 2004 cũng giống như một ván cờ vua, hay chính xác hơn là một phiên bảngiới hạn của trò chơi này, trong đó người chơi buộc phải tuân theo khoảng thời gian giới hạn cho mỗi nước đi. Tôi được trao các khả năng phi thường để quan sát toàn bộ thế trận, và có trong tay các đơn vị với khả năng đặc biệt, tôi có xu hướng điều quân giống như di chuyển các quân cờ để chống lại AQI. Tôi nghĩ mình là kiện tướng như Bobby Fischer hay Garry Kasparov, triển khai các chiến dịch hung hãn và liên tục với đối thủ trên bàn cờ.

Nhưng ẩn dụ về chơi cờ nhanh chóng sụp đổ. Kể cả ở hình thức thi đấu tốc độ nhất, cờ vua vẫn chỉ là một trò chơi với quy tắc lặp lại, hai người chơi lần lượt di chuyển quân cờ của mình. Cuộc chiến năm 2004 không tuân theo những quy ước như vậy. Kẻ thù có thể đồng thời đi nhiều nước cờ hay tấn công liên tiếp vào chúng tôi, họ không cần tôn trọng luật chơi để chờ đợi chúng tôi thực hiện bước đi tiếp theo.

Họ hành động tốc độ tới mức chúng tôi nhanh chóng nhận ra rằng những thay đổi của họ không phải là kết quả của quá trình ra quyết định kỹ càng do các lãnh đạo cấp cao thực hiện theo hệ thống cấp bậc; mà đó là phản ứng tức thì và tự nhiên của các lực lượng tại chỗ, trên chiến trường. Chiến thuật của họ dường như không hề có chủ định nhưng chúng đã tận dụng tối đa môi trường mới và đạt được những thành công đáng nể.

Các nhóm của chúng tôi được huấn luyện để trở thành những quân cờ được rèn giũa cẩn thận, với những năng lực có thể dự đoán. Các nhà lãnh đạo trong quân đội của chúng tôi, bao gồm cá nhân tôi, đã được huấn luyện như một kiện tướng cờ vua, và chúng tôi luôn hy vọng được phô diễn tài năng và kỹ năng bậc thầy của mình. Chúng tôi cảm thấy có trách nhiệm, và được gắn chặt với ý niệm phải nắm quyền kiểm soát, nhưng dần dần chúng tôi đã học được rằng chúng tôi phải học cách từ bỏ ham muốn đó.

Tôi đã phải dựa vào những gì mình từng học trước đây – không phải trong lớp học ở trường đào tạo West Point, hay trên các bãi tập ở Fort Benning, mà từ những quãng thời gian trước đó.

Mùa hè năm 1966, không lâu sau khi cha tôi trở về từ chuyến đi đầu tiên đến Việt Nam, cha mẹ tôi đã mua một căn nhà mới. Căn nhà gạch rộng rãi xây theo phong cách đầu những năm 90 là nơi trú ngụ của cha mẹ tôi, sáu đứa con, chú chó Noche và rất nhiều khách khứa liên tục vào ra. Mẹ Mary của tôi, người liên tục vận động như một cỗ máy không ngơi nghỉ, đã sử dụng một khoảng sân để làm vườn. Không trồng hoa, vì mẹ là người biết tính toán. Mẹ trồng cây ăn quả và rau củ. Những cây đậu được trồng theo hàng với sự nghiêm ngắn như trong quân đội, cà chua phía bên phải, và bắp cải để dự trữ. Napoleon có lẽ sẽ chấp thuận, trong khi đó Taylor có thể sẽ di chuyển đống phân ủ (vốn dĩ là nhiệm vụ của tôi) đến gần cây vả, gần sát những hàng bí ngô, để bớt vài phút lao động.

Có khá nhiều thử thách khi làm vườn. Năm đầu tiên, mẹ tôi đã ước tính sai số lượng bí xanh mà bà cần và gia đình đã phải chịu đựng mọi thể loại món ăn chế biến từ bí xanh, ngoại trừ món kem. Nhưng nhìn chung khu vườn là một thành công rực rỡ. Sự đóng góp của tôi đối với khu vườn rất ít ỏi, chỉ nhỏ như hạt đậu, nhưng tôi đã luôn quan sát và học hỏi.

Nếu khu vườn được tổ chức hợp lý, chăm sóc đầy đủ và rau củ được thu hoạch đúng mùa vụ thì chất lượng hoa màu sẽ rất ấn tượng. Người làm vườn tạo ra môi trường để cây có thể phát triển. Nếu làm vườn một cách tâm huyết và chăm sóc tỉ mẩn, cây trồng sẽ tăng trưởng đồng đều.

Nhiều năm sau, khi trở thành người chỉ huy Lực lượng Đặc nhiệm, tôi bắt đầu nhìn nhận tính hiệu quả trong vai trò lãnh đạo ở môi trường mới giống với làm vườn hơn là chơi cờ. Việc kiểm soát từng bước trong mỗi nước đi, vốn được coi là đương nhiên trong điều hành quân sự, đã bộc lộ hiệu quả yếu kém hơn so với

chăm lo cho tổ chức đó – xây dựng cấu trúc, quy trình và văn hóa của tổ chức – và thông qua đó cho phép các đơn vị cấp dưới có "quyền tự chủ thông minh". Nó khác với tự chủ hoàn toàn, bởi nỗ lực của mỗi thành viên trong nhóm đều có liên quan chặt chẽ tới một khái niệm chung phục vụ cho cuộc chiến, nhưng nó giúp "kích hoạt" dòng chảy liên tục của "nhận thức chung" giữa các lực lượng chiến đấu, và cho phép các đơn vị được thực thi hành động mà họ cho là phù hợp nhất trong khi cùng theo đuổi chiến lược tổng thể.

Bên trong lực lượng, cũng giống như một khu vườn, thành quả phụ thuộc vào quá trình chăm bón nhiều hơn là việc gieo hạt ban đầu. Tưới tiêu, làm cỏ và bảo vệ cây khỏi sâu bệnh quyết định năng suất. Những người làm vườn không quyết định tốc độ sinh sôi của cà chua, bí, hay đậu; họ chỉ có thể tạo ra, duy trì một môi trường đủ tốt để cho cây cối tự phát triển.

NGƯỜI LÀM VƯỜN

Dù nhận ra sự cần thiết nhưng việc chuyển đổi từ nhà lãnh đạo anh hùng sang người làm vườn khiêm nhường không hề dễ dàng. Từ ngày đầu tiên tại West Point, tôi đã được đào tạo để phát triển các kỳ vọng và hành vi cá nhân nhằm phản ánh năng lực chuyên môn, tính quyết đoán và sự tự tin. Nếu có đủ thông tin, tôi kỳ vọng mình sẽ có câu trả lời đúng và truyền đến lực lượng của tôi niềm tin chắc chắn. Nếu không làm được như vậy, điều đó đồng nghĩa với năng lực yếu kém và người khác được quyền nghi ngờ về vai trò và khả năng của tôi. Tôi nhận thấy áp lực lớn lao khi phải hoàn thành trách nhiệm của một "kỳ thủ" – điều mà tôi đã dành cả đời mình để chuẩn bị.

Nhưng lựa chọn thay đổi là bắt buộc với tôi. Tôi phải thích nghi với thực tế mới và định hình lại bản thân khi tình thế buộc chúng tôi phải định hình lại lực lượng của mình.

Tôi đã ngừng vai trò của kẻ chơi cờ và trở thành một người làm vườn. Nhưng làm vườn thực sự sẽ kéo theo những yêu cầu nào?

Đầu tiên, tôi phải thay đổi trọng tâm từ việc di chuyển các quân cờ sang việc xây dựng hệ sinh thái. Nghịch lý là, chính tại thời điểm tôi có đủ khả năng để đưa ra nhiều quyết định hơn, trực giác lại mách bảo rằng tôi nên hạn chế ra quyết định. Lúc đầu, thật khó khăn khi phải trao quyền ra quyết định cho cấp dưới. Nếu tôi có thể ra quyết định, tôi có nên làm không? Đó không phải là việc của tôi ư? Mọi người có thể quan sát và cho rằng tôi đang trốn

tránh trách nhiệm của mình – một bản cáo trạng đáng nguyền rủa dành cho người lãnh đạo. Vai trò của tôi đã thay đổi nhưng vai trò lãnh đạo vẫn rất quan trọng, có lẽ quan trọng hơn bao giờ hết.

Tạo lập và duy trì các điều kiện làm việc nhóm mà chúng tôi cần – hay là công việc chăm sóc vườn tược – trở thành trách nhiệm chính của tôi. Nếu tôi không liên tục điều chỉnh và uốn nắn mạng lưới của chúng tôi, sự cân bằng mỏng manh giữa thông tin và trao quyền giúp duy trì hoạt động của chúng tôi sẽ bị thu hẹp, và thành quả trở nên khô héo. Tôi nhận thấy chỉ có các nhà lãnh đạo cấp cao mới có thể lèo lái được nhịp độ vận hành, tính minh bạch và khả năng phối hợp liên chức năng mà chúng tôi cần. Tôi có thể tạo dựng văn hóa và yêu cầu sự trao đổi thông tin liên tục, cần thiết cho hệ thống nhận thức chung.

Lãnh đạo như một người làm vườn có nghĩa là tôi phải giữ cho lực lượng tập trung vào các nhiệm vụ ưu tiên đã được xác định rõ từ trước, bằng cách trình bày nhiệm vụ một cách rõ ràng và trở thành một tấm gương tốt. Không thể tách rời giữa lời nói và hành động của tôi, vì lực lượng luôn lắng nghe những điều tôi nói, và họ đo lường tầm quan trọng của thông điệp bằng cách quan sát những điều tôi thực sự làm. Nếu lời nói và hành động bất nhất, các thông điệp của tôi cũng chỉ được xem như lời thuyết giáo suông.

Việc truyền đạt về các ưu tiên và kỳ vọng về văn hóa tới nhóm của nhiều nhóm nằm trải dài trên nhiều châu lục là một thách thức. Văn bản hướng dẫn là cần thiết, nhưng các biên bản ghi nhớ luôn phải cạnh tranh với "cơn lũ" các văn bản khác nhấn chìm chúng tôi mỗi ngày. Để đăng tải tin tức cập nhật và những quan sát ngắn gọn, tôi sử dụng một cổng thông tin trên nền tảng web được bảo mật và cấp quyền truy cập cho tất cả; mỗi biên bản ghi nhớ đều được soạn thảo kỹ càng để đảm bảo chúng phản ánh cả suy nghĩ và "tiếng nói" của tôi. Tôi luôn tâm niệm "ít hơn nghĩa là nhiều hơn", và chỉ tập trung vào một vài chủ đề chính. Kinh nghiệm đã dạy tôi rằng mọi người sẽ chỉ tiếp thu thông tin khi chúng được nhắc tới nhiều lần. Chỉ khi nào tôi nghe thấy chính những điều tôi nói hay viết ra từ cấp dưới dưới dạng "sự thật" đúng nghĩa, thì tôi mới tin rằng họ đã tiếp thu đầy đủ.

Tuy nhiên, là một nhà lãnh đạo, công cụ giao tiếp mạnh mẽ nhất chính là hành vi của chính tôi. Khi còn là một sĩ quan trẻ, tôi được dạy rằng hình ảnh nhà lãnh đạo sẽ luôn được chú ý. Những hình mẫu xấu sẽ có ảnh hưởng mạnh hơn hình mẫu tốt. Trong các tình huống mà lãnh đạo cấp cao có thể ẩn mình sau những bức tường

hoặc trong vòng vây dày đặc các trợ lý, chỉ xuất hiện trong hình ảnh cà vạt thẳng tắp, tóc tai chải chuốt và phát ngôn cẩn trọng, thì việc kiểm soát hình ảnh là điều khả dĩ. Nhưng trong thế giới của những dòng tweet và bản tin thời sự phát 24/7, điều này là bất khả thi. Tôi thậm chí không cố gắng để che giấu bản thân.

Thay vào đó, tôi đã tìm cách để duy trì hình ảnh và thông điệp nhất quán. Cầu truyền hình O&I hằng ngày đóng vai trò chủ chốt trong nỗ lực truyền thông chung của tôi. Mặc dù thông tin trao đổi chỉ là "sản phẩm" thô, O&I đóng vai trò là công cụ lãnh đạo hiệu quả nhất của tôi, bởi vì nó cung cấp không gian để minh chứng thứ văn hóa mà tôi hằng tìm kiếm.

Khi cuộc chiến mới bắt đầu, tôi nhận ra rằng, mặc dù về lý thuyết, tôi có thể ra mệnh lệnh từ bất kỳ vị trí nào, nhưng việc tôi xuất hiện qua O&I trong khi vẫn mặc đồng phục chiến đấu, trên nền của những tấm dán tường ép gỗ cũ kỹ, đã nói lên sự tập trung và cam kết của tôi. Tôi có thể yêu cầu lực lượng nỗ lực hơn, hoặc kêu gọi sự hỗ trợ từ Washington, D.C., với tính chính danh lớn hơn so với việc đưa ra yêu cầu từ bất kỳ vị trí nào khác.

Tôi còn thể hiện mô hình lãnh đạo mới này bằng cách yêu cầu trao đổi tự do trong lực lượng tại các cuộc họp O&I. Các rào cản kỹ thuật trong việc tạo ra một cầu truyền hình tại hơn 70 địa điểm – nhiều nơi hẻo lánh, thiếu băng thông – là rất lớn; nhưng các cuộc họp phải được liền mạch. Trong những ngày đầu, tôi nhận thấy sự gián đoạn trong kết nối hay các trục trặc khác đã làm giảm tầm quan trọng của diễn đàn này trong mắt mọi người, và tôi không thể cho phép điều đó xảy ra. Vì vậy, các buổi họp O&I không bao giờ bị hủy bỏ và tất cả mọi người đều được yêu cầu tham gia. Nếu mọi người coi O&I là sự kiện định kỳ thường xuyên vắng bóng các vị lãnh đạo chủ chốt, thì diễn đàn này sẽ mau chóng tan rã.

Các quy tắc cho cuộc họp được hình thành dựa trên tiền lệ và các hành vi được thể hiện ra, hơn là thông qua các văn bản hướng dẫn. Tôi muốn O&I là sự cân bằng giữa việc báo cáo các thông tin quan trọng nhất và sự tương tác tích cực. Điều này không đến một cách tự nhiên, đặc biệt là trên phương tiện kỹ thuật số. Nhiều người tham dự đến từ các tổ chức với nền văn hóa khác nhau, cách xa nhau hàng ngàn dặm, và chưa bao giờ trực tiếp gặp gỡ ngoài đời. Giữ được sự cởi mở trong những tình huống này thật không dễ dàng, nhưng chúng tôi đã làm được. Khi cần thiết, tôi sẽ chuẩn bị sẵn các câu hỏi hoặc các bình luận và giao cho các đối tác tin cậy để thể hiện với tất cả mọi người những gì tôi muốn thấy ở O&I.

Mặc dù O&I là cuộc họp của toàn bộ lực lượng, nhưng tôi vẫn là người đóng vai trò chỉ huy trung tâm. Hệ thống của chúng tôi vận hành như sau: màn hình sẽ chiếu hình ảnh người đang báo cáo, bất kể vị trí của người đó đang ở đâu, nhưng khi anh ta kết thúc phần báo cáo, màn hình lại mặc định sẽ quay lại chiếu hình ảnh của tôi. Như vậy, mỗi ngày tôi đều xuất hiện trên màn hình trực tiếp trước toàn thể lực lượng và vô số các đối tác liên ngành trong một tiếng rưỡi. Nếu trông tôi buồn chán hoặc bị bắt gặp đang gửi e-mail hay nói chuyện riêng, mọi người sẽ cho rằng tôi không thực sự chú tâm. Nếu tôi xuất hiện với vẻ bực dọc hay tức giận, những đoạn hội thoại kiểu "Ai đã làm sếp buồn lòng?" sẽ nhấp nháy trong các phòng chat – một chức năng song song với cầu truyền hình trực tiếp. Tầm ảnh hưởng của những lời phê bình sẽ tiếp tục bị phóng đại và tác động đến các thành viên trẻ của lực lượng. Tôi biết rằng chỉ động tác tôi đẩy mắt kính hay xoa thái dương thôi cũng sẽ trở thành chủ đề được bàn tán trên nhiều châu lục.

Có rất nhiều cơ hội để dẫn dắt cuộc đối thoại. Mỗi ngày, một vài chuyên gia phân tích tình báo, đặc biệt là những chuyên gia trẻ mà tôi chưa từng gặp mặt, lại được giao nhiệm vụ cập nhật ngắn gọn tình hình từ khu vực của họ – những nơi như lãnh sự quán Mỹ ở Sanaa, Yemen, các trụ sở chỉ huy Cơ Quan An ninh Quốc gia (NSA) tại Fort Meade, hoặc một căn cứ nhỏ giáp biên giới Afghanistan và Pakistan. Ngồi trong căn phòng nhỏ một mình, họ cảm thấy nản lòng khi phải thuyết trình ngắn gọn trước màn hình ti-vi cho một tướng chỉ huy tuổi đã ngoài 50, một nhóm các chiến binh dày dạn kinh nghiệm đáng kính, cùng các chuyên gia tình báo. Họ thường mất ngủ từ đêm hôm trước, và vô tình tôi có thể làm họ cảm thấy tồi tệ.

Khi tới lượt báo cáo, khuôn mặt họ đột ngột xuất hiện trên màn hình, và tôi chào hỏi bằng cách gọi tên họ, điều này thường khiến họ mỉm cười đầy ngạc nhiên. Họ dưới tôi tám cấp bậc và cách xa hàng dặm – làm sao một chỉ huy có thể biết tên họ? Đơn giản thôi: Tôi có một đội ngũ chuyên chuẩn bị cho tôi một "tờ giấy nhắc tin" với danh sách các báo cáo viên trong ngày, và tôi chỉ cần một hành động nhỏ như vậy để khiến họ cảm thấy thoải mái hơn.

Khi họ báo cáo, tôi cố gắng thể hiện sự chú tâm. Cuối cùng, tôi đưa ra một câu hỏi. Câu trả lời nhiều khi không thực sự quan trọng, vì tôi thường đoán trước được, nhưng tôi muốn họ thấy rằng tôi đã lắng nghe và nhiệm vụ của họ là quan trọng. Một vài người cảm thấy bối rối trước câu hỏi – họ sẽ thở phào nhẹ nhõm khi họ hoàn thành báo cáo – nhưng việc này cũng là cơ hội để họ thể hiện kiến

thức và năng lực của mình trước toàn thể chỉ huy.

Đối với một thành viên trẻ tuổi của đội, dù bản báo cáo có tệ hại thì tôi vẫn sẽ khen ngợi. Và sau đó những người khác sẽ góp ý cho họ cách để cải thiện – nhưng tất nhiên tôi không trực tiếp góp ý trước hàng ngàn người khác. Khi họ làm tốt, sau phiên O&I đó, họ sẽ trở nên tự tin hơn, tận tụy hơn và đầu tư công sức vào công việc nhiều hơn.

"Cảm ơn" trở thành hai tiếng quan trọng nhất của tôi – sự hứng thú và nhiệt tình là hai hành vi có hiệu quả nhất của tôi. Nếu đặt bối cảnh trong một căn phòng nhỏ, với các vị cố vấn đáng tin, những hành vi như tức giận hay nổi xung có thể được thông cảm và dễ được chấp nhận hơn. Nhưng O&I là hệ thống đủ lớn để biến sự nóng nảy hay mỉa mai trở thành thảm họa. Hơn hết, O&I đòi hỏi tính kỷ luật tự giác, và tôi thấy đó là điều thực sự khó khăn. Nhưng đó cũng là cơ hội phi thường để lãnh đạo bằng cách nêu gương tốt.

Tôi đã áp dụng phương pháp làm việc mà tôi gọi là "suy nghĩ thành lời", nghĩa là tôi sẽ tóm tắt những gì mình nghe thấy, mô tả cách tôi xử lý thông tin và phác thảo những ý nghĩ đầu tiên về những gì chúng tôi nên cân nhắc thực hiện. Nó cho phép cả lực lượng theo kịp (và khắc phục nếu hợp lý) lối suy nghĩ logic của tôi, để hiểu cách tôi đang suy nghĩ. Sau khi tôi thực hiện điều này, với nỗ lực rõ ràng trong việc củng cố sự trao quyền thực thi, tôi thường hỏi cấp dưới suy nghĩ xem hành động nào là thích hợp và nói cho tôi biết anh ấy/cô ấy dự định sẽ làm gì.

Việc nói lên suy nghĩ có thể là một viễn cảnh đáng sợ đối với các lãnh đạo cấp cao. Nhưng sự thiếu hiểu biết trong một lĩnh vực sẽ nhanh chóng bị lộ, và mọi nỗ lực ngụy tạo năng lực sẽ bị vô hiệu hóa một cách đáng xấu hổ. Dẫu vậy, tôi thấy rằng việc một lãnh đạo hỏi những câu hỏi ngớ ngẩn hoặc thẳng thắn thừa nhận "Tôi không biết" sẽ được chấp nhận, thậm chí được đánh giá cao. Việc xin ý kiến và lời khuyên thể hiện sự tôn trọng. Thông điệp chung được đưa ra bởi O&I là chúng tôi có vấn đề và chỉ chúng tôi mới có thể hiểu và giải quyết nó.

Người làm vườn gieo trồng và thu hoạch, nhưng hơn hết, họ còn chăm bón. Cây cối được tưới nước, chăm bón và cỏ được làm sạch. Có những ngày dài, người làm vườn phải đi trên lối đi ẩm ướt và đầu gối mỏi mòn khi đi kiểm tra từng thân cây mỏng manh. Sự thăm nom thường xuyên của người làm vườn giỏi không chỉ là những cử chỉ quan tâm lịch thiệp mà còn là những hành động

giúp mùa màng tốt tươi. Nhiệm vụ của nhà lãnh đạo cũng tương tự như vậy.

Thuật ngữ trong quân đội là "thị sát chiến trường", và nó nhằm nói đến việc các lãnh đạo cấp cao tới thăm các vị trí đóng quân và các đơn vị. Giống hầu hết mọi chuyện, tôi thấy những chuyến đi này mang lại lợi ích khi được lên kế hoạch kỹ lưỡng và được thực hiện một cách tập trung. Trong hầu hết các cuộc thị sát, người lãnh đạo đều có nhiều mục đích: để hiểu thêm về tình hình, để hướng dẫn lực lượng, để lãnh đạo và truyền cảm hứng. Một cuộc thị sát tốt phải hoàn thành ba mục tiêu trên, nếu không, nó có thể khiến cấp dưới bối rối và mất tinh thần.

Những cuộc thị sát chính là cơ hội để có được hiểu biết sâu sắc vốn không được đề cập đến trong những báo cáo chính thức đã qua nhiều tầng trong bộ máy hành chính quan liêu. Trước khi thị sát, tôi cảm thấy sẽ hữu ích hơn khi có một danh sách những câu hỏi chính yếu mà tôi cần nêu ra và những thông tin cơ bản mà tôi cần biết trước khi đến nơi. Tại thực địa, người lãnh đạo cần họp với những lãnh đạo cấp cao tại nơi đó, nhưng cũng cần thực hiện những cuộc trao đổi bình thường với các nhân viên cấp thấp hơn trong tổ chức. Thật vô nghĩa khi đưa nhân viên cấp dưới đến những cuộc họp lớn, trước toàn thể chỉ huy và yêu cầu họ phải thẳng thắn, nhưng khi tạo ra một địa điểm thích hợp, những cuộc trao đổi thẳng thắn sẽ diễn ra dễ dàng hơn.

Cách đặt câu hỏi cũng là một nghệ thuật. Những cuộc họp mang tới nhiều giá trị nhưng thường bạn chỉ được biết những gì mà các lãnh đạo cấp dưới muốn bạn biết, và bức tranh họ đưa ra không đầy đủ. Những câu hỏi sâu sắc giúp lấp đầy các lỗ hổng. Đầu năm 2005, nhân viên tình báo của tôi, sau này trở thành Đại tá Colonel Mike Flynn (và sau nữa là Trung tướng), đã dạy cho tôi một kỹ thuật tuyệt vời. Chúng tôi đến thăm một đơn vị khoe khoang rằng họ có hơn 250 nguồn tình báo (những người dân Iraq được tuyển để truyền thông tin đến các lực lượng quân đội Hoa Kỳ). Tôi thật sự bị ấn tượng. Sau đó Mike đã đưa ra một câu hỏi đơn giản: "Các cậu có thể mô tả nguồn tình báo tốt nhất của mình không? Tôi giả định là những nguồn khác không giá trị bằng." Đơn vị đó đã thừa nhận rằng nguồn tin tốt nhất còn mới và chưa được kiểm chứng, và ngay tức khắc chúng tôi nhận ra rằng mạng lưới thông tin của họ có rất ít những thông tin thực sự quan trọng.

Sau này, tôi thường sử dụng một câu hỏi cụ thể khi nói chuyện với sĩ quan cấp dưới và trung sĩ tại các căn cứ nhỏ ở Afghanistan: "Nếu tôi nói các cậu sẽ không thể trở về nhà trừ khi chúng ta

thắng trận – các cậu sẽ làm gì khác đi?" Ban đầu họ sẽ cười thầm, và cho rằng tôi đang đùa, nhưng không lâu sau họ nhận ra tôi đang nghiêm túc. Và lúc đó hầu hết mọi người đều trở nên trầm tư. Giả sử họ buộc phải thực thi nhiệm vụ dựa trên thước đo là mức độ hoàn thành nhiệm vụ, thay vì đếm thời gian cho tới khi họ được về nhà, tác động sẽ rất lớn. Hầu hết tất cả họ đều là lính và chỉ huy giỏi, nhưng họ đã bị đóng khung trong ý niệm về nhiệm kỳ, khoảng thời gian hiếm khi dự đoán được mức độ thành công của nhiệm vụ.

Một khi họ tính toán lại, câu trả lời của họ thật ấn tượng. Hầu hết họ điều chỉnh lại cách tiếp cận để có được tầm nhìn dài hạn hơn về cách thức giải quyết vấn đề. Bạn có thể kỳ vọng họ tìm ra giải pháp nhanh hơn để về nhà sớm hơn. Nhưng họ đủ kinh nghiệm để hiểu rằng những giải pháp thật sự đòi hỏi một tầm nhìn xa – những cách thức đơn giản đều là ảo tưởng. Dù tôi không thể thay đổi được chính sách luân chuyển trong quân đội, nhưng khi họ rời đi, tôi sẽ yêu cầu mỗi người lính thi hành nhiệm vụ của mình với nhận thức như vậy.

Việc trao đổi trong những chuyến thị sát phải diễn ra liên tục. Từ những cuộc họp nhóm nhỏ với các lãnh đạo đến những cuộc đàm phán ở "tòa thị chính" với nhóm lớn hơn, tôi nhận thấy rằng cần phải để cho các thành viên trong lực lượng được nghe thông tin trực tiếp từ tôi. Tôi thường bắt đầu bằng cách đứng trước họ, yêu cầu họ nhìn vào mắt tôi, và quyết định trong một giờ tiếp theo nếu họ tin tưởng tôi. Tôi nói rằng tôi cũng sẽ làm thế với họ. "Các anh có quyền phán xét người lãnh đạo đại diện cho mình – và tôi cũng có quyền đánh giá các anh." Tôi tránh nói chuyện trịch thượng với họ, tôi cố gắng hiểu và tôn trọng quan điểm của họ. Việc này luôn khó khăn. Những người lính chiến đấu trên mặt trận mỗi ngày, dưới những điều kiện khủng khiếp, nên họ có thể cảm thấy lãnh đạo xa rời với thực tế mà họ phải đối mặt. Không có phép màu nào trong việc giải quyết thách thức này, những lời an ủi mà không có hành động chỉ càng làm tăng thêm sự hoài nghi. Nếu sau khi nghe xong những vấn đề và lo ngại của họ mà tôi không thể làm gì được, tôi thấy tốt hơn hết là nên nói thật lòng với họ thay vì giả vờ như thể tôi có thể thay đổi được tình hình. Sự chân thật thể hiện sự tôn trọng và nhận lại lòng tôn trọng.

Điều quan trọng là phải thực tế. Những cuộc thị sát thường được tổ chức bởi các nhân viên có thiện chí và năng nổ, nhưng những kế hoạch họ đặt ra nhiều hơn so với khả năng thực hiện. Những tương tác vội vã theo kiểu "cưỡi ngựa xem hoa" có thể khiến cấp dưới nản chí – trừ phi bạn đến đặt câu hỏi, và dành đủ thời gian để

lắng nghe câu trả lời của họ. Hãy nhớ rằng các lãnh đạo cấp cao cũng chỉ là con người. Đoàn đại biểu Quốc hội thường xuyên đến Iraq trong tình trạng kiệt sức bởi những chuyến bay dài và lịch trình dày đặc, khiến họ ngủ gà gật trong khi chúng tôi đang cố gắng giải thích những gì mình đang làm. Thật khó để tìm hiểu và bày tỏ sự ủng hộ với lực lượng nếu bạn đang mơ màng.

Trong suốt sự nghiệp của mình, tôi đã chứng kiến nhiều chuyến thăm của lãnh đạo cấp cao gây nên những hậu quả tiêu cực ngoài ý muốn. Thông thường, lịch trình làm việc được sắp xếp quá tải một cách phi lý và được điều chỉnh trong quá trình thị sát bằng cách hủy bỏ nhiều phần trong kế hoạch. Xét ở một góc độ, đó là quyết định cần thiết nhưng binh sĩ luôn luôn dành nhiều ngày để chuẩn bị báo cáo và thuyết trình cho cuộc thị sát của "những người vĩ đại", rồi đến phút chót được thông báo rằng mọi công sức của họ là vô ích. Đó không phải là cách để nâng cao tinh thần của binh sĩ.

Tôi thường nói với nhân viên của mình về ý tưởng "đuôi khủng long": Khi một lãnh đạo được thăng cấp cao hơn, thân hình và chiếc đuôi của anh ta cũng trở nên to lớn hơn, nhưng cũng giống như con thằn lằn sấm, bộ não của anh ta vẫn nhỏ bé ở mức khiêm tốn. Khi kế hoạch bị thay đổi và con quái vật khổng lồ quay lưng đi, chiếc đuôi thiếu suy nghĩ của nó đánh trúng vào mọi vật và những người khác. Sự phá hoại không chủ đích này chẳng làm câu chuyện trở nên dễ chấp nhận hơn.

CON ĐƯỜNG PHÍA TRƯỚC

Lãnh đạo một nhóm của nhiều nhóm là một công việc đáng nể – phần lớn những việc mà nhà lãnh đạo phải làm và phải trở thành đã thay đổi một cách đáng kể. Lãnh đạo anh hùng theo kiểu "độc tài", dùng năng lực cá nhân và ý chí để làm chủ các cuộc chiến và trong các cuộc họp – hình mẫu lý tưởng trong nhiều thế hệ – đã bị lấn át bởi tốc độ thông tin tăng nhanh, tính phức hợp ngày càng cao và sự phụ thuộc lẫn nhau. Ngay cả người thành công nhất trong số các lãnh đạo anh hùng cũng cảm thấy không thoải mái, vì họ đều ý thức được rằng khả năng nắm bắt và kiểm soát theo kiểu độc tài chỉ là hão huyền. Chúng ta phải bắt đầu lãnh đạo theo cách khác.

Tạo dựng và lãnh đạo một tổ chức thực sự có khả năng thích ứng đòi hỏi sự đầu tư, dẫn dắt và duy trì một nền văn hóa linh hoạt nhưng bền vững. Nhiệm vụ cơ bản của một nhà lãnh đạo kiểu mới là duy trì cái nhìn tổng thể, toàn diện, tránh lối tiếp cận tối

giản, dù cho việc quản lý vi mô có hấp dẫn thế nào đi nữa. Có lẽ một tổ chức bán các dụng cụ, và người lãnh đạo tổ chức đó nhận thấy rằng mình thích mọi thứ liên quan đến dụng cụ – thiết kế, xây dựng, và tiếp thị chúng; nhưng đó vẫn không phải là nơi cần đến vai trò của nhà lãnh đạo nhất. Nhiệm vụ đầu tiên của lãnh đạo là hướng tới cái tổng thể.

Lời nói của lãnh đạo rất quan trọng, nhưng cuối cùng chỉ hành động mới có thể củng cố hoặc làm suy yếu khả năng thực thi của một nhóm của nhiều nhóm. Thay vì tận dụng công nghệ để giám sát quá trình thực thi công việc của nhân viên ở nhiều cấp bậc khác nhau – việc có thể khiến Frederick Taylor an lòng – nhà lãnh đạo cần để cho các nhân viên quan sát mình. Thay vì chỉ đạo, nhà lãnh đạo phải thể hiện được sự minh bạch của bản thân. Đó là một ý niệm mới.

Khi thế giới trở nên phức hợp hơn, vai trò của lãnh đạo ngày càng trở nên quan trọng. Ngay cả khi trí thông minh nhân tạo có những bước tiến nhảy vọt, thì hầu như chúng không thể thực hiện ý chí cá nhân, sự can đảm hay lòng trắc ẩn như các nhà lãnh đạo tốt. Thật khó khăn khi thuyết phục nhóm này kết nối với những nhóm khác, nhưng đây là tương lai mà chúng ta cần gieo mầm, và nếu được nuôi dưỡng, chúng có thể nở hoa. Tương lai chỉ cần những người làm vườn: Những nhà lãnh đạo là con người bình thường, đôi khi hết sức bình thường, luôn sẵn lòng đón nhận trách nhiệm cao cả, đóng vai trò trung tâm trong việc gìn giữ hệ sinh thái luôn tốt tươi.

TÓM LƯỢC

♦ Mặc dù bằng bản năng, chúng ta ý thức được thế giới đang thay đổi nhưng hầu hết các lãnh đạo đều phản ánh một hình mẫu và quy trình phát triển kỹ năng lãnh đạo hết sức lỗi thời. Chúng ta thường đòi hỏi một tầm hiểu biết phi thực tế ở các lãnh đạo và đẩy họ vào tình thế nỗ lực vô vọng trong việc quản lý vi mô.

♦ Cần loại bỏ sự cám dỗ của việc lãnh đạo như một kỳ thủ bậc thầy, cố điều khiển mọi đường đi nước bước của tổ chức, và nên thay bằng phương thức của người làm vườn, trao quyền chứ không chỉ đạo.

♦ Kỹ năng lãnh đạo theo phương thức làm vườn thể hiện rất đa dạng, nhưng không thể thụ động. Người lãnh đạo phải là người "mắt quan sát, tay không can dự" để xây dựng và duy trì một môi trường hoạt động cho tổ chức.

Phần V
NHÌN VỀ PHÍA TRƯỚC

Nhiệm vụ đầu tiên đặt lên vai những người đang dẫn dắt xã hội là phải giáo dục cho người dân trong nền dân chủ; nếu có thể, hãy đưa hơi thở đời sống mới vào hệ niềm tin của họ để thanh lọc các thói quen tập quán của họ; kiểm soát các hành động của họ; dần dần lấy sự hiểu biết về kỹ năng quản lý nhà nước thay thế cho sự thiếu kinh nghiệm hiện nay và lấy kiến thức về những lợi ích thực thụ của họ thay thế cho bản năng mù quáng; điều chỉnh chính phủ để thích nghi với các nhu cầu về thời gian và địa điểm; và điều chỉnh họ khi có sự đòi hỏi từ con người hay do hoàn cảnh.

– Alexis de Tocqueville

ÂM DƯƠNG

Đám tang của Abu Zar – lãnh đạo cấp cao của AQI – diễn ra theo nghi thức thông thường, mọi người tụ tập lại ngoài trời và sau đó là lễ mai táng. Cuối mùa hè năm 2005, chúng tôi quan sát đám tang này qua thiết bị giám sát Predator và chấp nhận sự thật về cái chết của hắn với những cảm xúc lẫn lộn. Không còn một tên cầm đầu nguy hiểm như Abu Zar, cuộc chiến tại Baghdad sẽ bớt đi những mối nguy về các phương tiện giao thông với thiết bị gây nổ được cài đặt bên trong (gọi tắt là VBIED), nhưng điều đó cũng đồng nghĩa với việc chúng tôi đánh mất cơ hội điều tra về mạng lưới hoạt động của AQI tại Baghdad. Dù sao thì sự thật vẫn là hắn đã chết.

Hoặc chí ít đó là những gì chúng tôi tưởng. Ngày 6 tháng Một năm 2006, một sĩ quan liên lạc cho biết lực lượng của Iraq đã bắt được kẻ mà họ tin chính là Abu Zar – vẫn đang sống khỏe mạnh. Đám tang ấy là cú lừa ngoạn mục để chúng tôi không tiếp tục lần theo dấu vết của hắn. Bây giờ tuy hắn còn sống, nhưng đã nằm trong

tay chúng tôi, vì vậy hắn chấp nhận hợp tác với chúng tôi để tìm ra Zarqawi.

Suốt từ mùa hè sang mùa thu năm 2015, thông tin về Zarqawi đổ về mỗi lúc một khác, cả về khối lượng và độ chính xác. Chúng tôi đã theo dõi tin đồn về việc hắn bị thương nặng và đang điều trị ở Syria, nghe bản tin trên sóng radio của hắn dành cho rất nhiều các nhóm chống đối chính quyền tại Iraq, thậm chí còn theo dõi một cô gái trẻ người Iraq vì có tin báo cho rằng cô ta là người vợ mới nhất của hắn, với hy vọng sẽ lần ra manh mối. Nhưng vào mùa xuân năm 2006, tên khốn đến từ Zarqa vẫn tự do và hoạt động hiệu quả hơn bao giờ hết.

Dẫu vậy, tôi ngày càng tin tưởng rằng số ngày tự do còn lại của hắn sắp hết. Chúng tôi ngày càng hiểu rõ về tổ chức của hắn và chính hắn. Quan trọng hơn thế, Lực lượng đang hoạt động ngày một hiệu quả. Thời điểm năm 2003, khả năng thông tin của chúng tôi rất yếu kém, kém xa so với tổ chức tinh vi của chính chúng tôi hiện nay. Mặc dù vẫn còn những sự kiện như vụ đánh bom của AQI tại Nhà thờ Vàng (Golden Mosque) của người Shia vào tháng Hai năm 2006, gây ra làn sóng bạo lực giữa các nhóm người, nhưng lực lượng đã phát triển hiệu quả hơn rất nhiều, với khả năng chưa từng có để lần theo Zarqawi và phá hủy mạng lưới của hắn.

Một sự kiện kỳ lạ tiếp tục củng cố sự tự tin của tôi. Với những công nghệ cực kỳ hiện đại, chúng tôi đã nắm được toàn bộ hình ảnh gốc ban đầu của một buổi ghi hình phim tuyên truyền do AQI thực hiện. Trong đoạn băng, dễ dàng nhận ra Zarqawi bởi bộ đồ đen đặc trưng của hắn. Hắn đang xả súng giữa những mô đất bẩn thỉu, không có gì đặc biệt. Đoạn băng thể hiện thái độ thách thức kiêu ngạo để củng cố hình ảnh chiến binh cầm đầu của hắn. Nhưng, trước khi AQI tự phát đi đoạn băng ghi hình đã được biên tập lại, chúng tôi đã tung ra những đoạn phim mà chúng cắt bỏ, với hình ảnh Zarqawi bắn lung tung như một tay mơ bằng một khẩu súng tự động, một trong những tay sai của hắn đang túm lấy một chiếc thùng bị nung đỏ trắng với kết quả có thể dự đoán trước. Quan trọng hơn, bằng một số thao tác ấn tượng một cách đáng kinh ngạc, các chuyên gia phân tích tại D.C có thể xác định địa điểm nơi chúng ghi hình đoạn băng trên. Giờ đây, nhóm của nhiều nhóm có thể kết hợp chuyên môn của họ một cách nhanh chóng và hiệu quả.

Đầu tháng Tư, chúng tôi được Abu Zar – kẻ trở về từ cõi chết – cung cấp thông tin. Sĩ quan thông tin Walter bắt đầu theo dõi một

nông trại tại vùng thôn quê ở phía tây của Baghdad. Sau hàng tuần trời theo dõi, viên sĩ quan nhìn thấy các dấu hiệu về việc AQI sắp tổ chức một buổi gặp mặt. Tuy không có mệnh lệnh hay một kế hoạch cụ thể nào gắn với nhiệm vụ quan sát của viên sĩ quan tại địa điểm mà anh gọi tên là NAI (khu vực trọng yếu đã được đặt tên) 152, nhưng sau nhiều năm phục vụ tại Iraq, tự anh đã có thể kết nối được các dấu hiệu.

Vài phút kể từ khi quan sát thấy những chi tiết giống với một buổi tụ họp của AQI, Walter truyền tin về lực lượng, đề nghị lập tức tấn công.

Quyết định tiến hành đột kích giữa ban ngày không hề đơn giản. Lực lượng sẽ phải đối mặt với những tình huống nguy hiểm nếu bay trong không phận của kẻ thù và hạ cánh ở điểm đủ gần với mục tiêu, khiến những kẻ khả nghi không chạy thoát được.

Nhưng những người lính đặc công tin tưởng ở chuyên môn và trực giác của Walter, bản thân họ cũng từng tham gia vào quá trình tìm kiếm thông tin, nên họ tự đánh giá rủi ro và đưa ra quyết định gần như ngay lập tức.

Đội đặc công tấn công lúc 1 giờ 56 phút chiều. Kết quả của cuộc đột kích là năm tên tay sai đã bị bắt giữ và chúng tôi tìm được kho vũ khí, trang phục để đánh bom tự sát và rất nhiều đạn dược. Trong khi nhiệm vụ vẫn đang được thực thi, các thiết bị giám sát đã ghi lại hoạt động tại một nông trại khác cách đó không xa. Walter cùng các chuyên gia phân tích thông tin khác đánh giá tình hình và kết luận họ phải tiếp cận mục tiêu tiếp theo nhanh nhất có thể.

Ngay khi cuộc chiến tại NAI 152 vừa kết thúc, đội đặc công đưa ra quyết định cuối cùng và triệu tập trực thăng Night Stalker (Kẻ Săn Đêm) để truy kích những kẻ tình nghi đang họp mặt tại nông trại gần đó, địa điểm lúc này đã được gọi tên và Vật thể MAYER. Không có thời gian để đợi sự đồng ý từ trung tâm chỉ huy của Lực lượng, không có thời gian để phê duyệt và không có mệnh lệnh nào bằng văn bản được đưa ra. Đội lính đặc công lão luyện chỉ kịp đứng ngay cạnh trực thăng, lắng nghe lời nhận định của sĩ quan thông tin qua máy bộ đàm, phát triển kế hoạch và bay tới địa điểm mục tiêu trong vài phút. Họ hạ cánh tiếp cận mục tiêu sau hai giờ mười lăm phút kể từ lúc bắt đầu nổ súng tấn công tại NAI 152. Những sự ngập ngừng, do dự từng có trong năm 2003 dường như đã lùi xa cả thế hệ.

Cuộc tấn công thứ hai không có tiếng súng vì đội đột kích chỉ bắt được 12 người đàn ông Iraq. Nhưng các dấu hiệu cảnh báo lộ ra rất rõ ràng. Những người đàn ông này chắc chắn không phải là nông dân, và tại một đất nước nơi mà mỗi người dân đều sở hữu một chiếc điện thoại di động, thì chỉ có duy nhất một người trong số này mang theo điện thoại. Hoặc là họ cố tình không mang theo điện thoại, hoặc họ đã ném chúng xuống con kênh bên cạnh khi nghe thấy tiếng trực thăng. Họ bị bắt giữ và bị đưa đến phòng thẩm vấn.

Một thông báo được đưa ra trong buổi chiều hôm đó trên cuộc hội đàm qua video của đơn vị đặc công và thông tin khiến tôi lập tức chú ý: "Chúng không phải là một nhóm chiến binh thông thường. Những kẻ tình nghi này rất khác biệt."

Giống như trong các báo cáo về hoạt động hướng đạo của cựu miền Tây (Old West) rằng mọi việc "quá yên tĩnh", thông báo này hàm chứa những thông tin vô cùng quan trọng. Người báo cáo là một trong các sĩ quan thông tin giàu kinh nghiệm nhất của chúng tôi, một cựu chiến binh đặc công đã từng đối đầu với phong trào chống đối của Abu Sayyaf (đồng minh của Al Qaeda) tại Philippines và có nhiều năm phục vụ trong đội biệt kích tại Afghanistan, Iraq. Anh hiểu như thế nào là bình thường, vì thế có thể lập tức nhận ra sự khác biệt.

Trong vài ngày, các chuyên gia của chúng tôi đã xác định một số nhân vật trong đó là sĩ quan bậc trung của AQI. Nhóm của chúng tôi đã làm việc hết sức nghiêm túc để xác định liệu có kẻ nào trong số chúng là lãnh đạo cấp cao hoặc có liên hệ trực tiếp với lãnh đạo cấp cao hay không. Họ đối chiếu lời khai của chúng để tìm ra những điểm không thống nhất và tra hỏi riêng từng người để xác định ai trong số chúng là kẻ quan trọng nhất[69].

[69] Điều thú vị là cả 12 tên đều khai tên của một kẻ là đối tượng quan trọng nhất, bao gồm cả tên bị chỉ điểm. Mặc dù ở vị trí điều hành quan trọng của AQI, nhưng hắn không phải là kẻ đã đưa chúng tôi tới nơi ẩn náu của Zarqawi. (TG)

Vào những ngày đầu của cuộc chiến, phương pháp tiếp cận đơn giản như vậy sẽ bị chúng tôi coi là ngây thơ một cách ngu ngốc. Nhưng chúng tôi đã học được rằng "nếu cách làm việc ngu ngốc mà phát huy hiệu quả thì nó không hề ngu ngốc".

Những nghi ngờ ban đầu luân chuyển từ kẻ này sang kẻ khác, cho tới khi chúng tôi tập trung vào một gã đàn ông trung tuổi rất tự

tin mà chúng tôi gọi tên là Allawi. Trong những ngày tiếp theo, khi cuộc chiến chống AQI đang diễn ra ác liệt, chúng tôi cố gắng tìm hiểu xem gã Allawi này là ai.

Nhóm hỏi cung Allawi không phải là nhóm duy nhất có nhiệm vụ tập trung vào hắn, tương tự với nhóm chuyên gia phân tích làm việc cả ngày lẫn đêm trong những căn phòng ốp gỗ nằm kề nhau. Toàn bộ mạng lưới của chúng tôi – tất cả các nhóm trên khắp Iraq, các đơn vị thông tin tại Mỹ và Anh, trụ sở của các tổ chức đối tác đặt ở khắp nơi trong khu vực, cùng với hơn 70 nhóm sĩ quan liên lạc mà lực lượng đã cử đi làm việc tại các trụ sở, văn phòng và các địa điểm quan trọng khác – cùng tham gia vào nỗ lực truy tìm Allawi. Trên toàn mạng lưới, các nhóm trao đổi, điều phối với nhau về cách hỏi cung, chia sẻ thông tin về câu trả lời họ nhận được, đưa ra các gợi ý và trao đổi với nhau các thông tin và những nhận định. Đây là cuộc đối đầu cân não, và chúng tôi đã tìm được cách để huy động sức mạnh của hàng ngàn bộ óc – không ai bị bỏ quên trong nỗ lực này.

Giữa tháng Năm, sau hàng chục cuộc hỏi cung đầy kiên nhẫn, Allawi quyết định cung cấp thông tin mà hắn biết rõ là chúng tôi cần: Một kẻ liên quan tới Zarqawi. Hắn biết nhân dạng của người cố vấn tinh thần của Zarqawi, một người đàn ông tên là Abd al-Rahman. Tên này thường xuyên có những buổi gặp mặt trực tiếp với mục tiêu của chúng tôi. Đây là mảnh ghép quan trọng để giải được câu đố khó: Tất cả những gì chúng tôi cần làm là tìm ra Abd al-Rahman và lần theo hắn ta đến chỗ của Zarqawi.

Nhưng nói luôn dễ hơn làm. Al-Rahman sống tại Baghdad, thành phố này vào tháng Năm năm 2005 giống như một cái xác sau ngày khải huyền. Thứ bạo lực do AQI dẫn dắt, với trọng tâm là những vụ đánh bom bằng xe hơi đầy kinh hoàng, đã nhấn chìm thủ đô trong biển máu khi cơn giận của người Shia trước vụ đánh bom Nhà thờ Vàng bốc lên ngùn ngụt. Việc di chuyển quanh thành phố khi thi hành nhiệm vụ hay tiến hành các cuộc giám sát, theo dõi trở nên cực kỳ khó khăn. Người Sunni luôn bị chặn lại tại những điểm canh gác của người Shia, họ bị lôi ra khỏi xe và bị sát hại ngay tại chỗ. Tại những ngôi nhà an toàn của AQI nơi chúng tôi đột kích thành công, chúng tôi tìm thấy những căn hầm tra tấn giống như thời trung cổ với hình ảnh và băng ghi hình ghi lại cơn giận dữ điên cuồng do sự khác biệt văn hóa và tôn giáo gây ra.

Chúng tôi xác định được vị trí của người đàn ông mà chúng tôi tin chính là al-Rahman hiện đang sống cùng gia đình tại một khu

dân cư ở Baghdad. Cả đội mặt đất và trên không của chúng tôi đều đã sẵn sàng để duy trì việc giám sát không ngừng nghỉ, liên tục xác định những kẻ tình nghi ở cự ly gần. Nhưng việc liên tục theo dõi một kẻ không muốn người khác tìm ra hắn là một thách thức lớn, kể cả khi chúng tôi cótrong tay những công nghệ hiện đại hơn xưa rất nhiều.

Một tình huống tiến thoái lưỡng nan điển hình lại xuất hiện: Chúng tôi phải quyết định tấn công hay dừng lại và chờ đợi. Chúng tôi cảm thấy mình đã xác định được al-Rahman, và hy vọng có thể kiên nhẫn dõi theo hắn cho tới khi hắn dẫn chúng tôi tới chỗ của Zarqawi, nhưng chúng tôi biết tình hình rất có thể sẽ thay đổi. Nếu tấn công ngay lập tức, có thể chúng tôi sẽ bắt được al-Rahman, nhưng nếu hắn sẽ không chịu hợp tác ngay với chúng tôi, Zarqawi sẽ được đánh động và chuồn đi. Nếu như chúng tôi chờ đợi và tiếp tục theo dõi, khả năng cao là chúng tôi sẽ khiến cho hắn ta hoảng sợ và Zarqawi vẫn rời đi vì những lý do khác, hoặc bất kỳ sự kiện không lường trước được nào đó sẽ xuất hiện và làm thay đổi kế hoạch của chúng tôi.

Việc ra quyết định càng trở nên khó khăn khi chúng tôi phải sử dụng rất nhiều thiết bị giám sát để duy trì việc theo dõi al-Rahman liên tục và rất nhiều nhiệm vụ khác cũng cần các thiết bị này trong tình cảnh Baghdad đang thất thủ. Thông tin liên tiếp đổ về, chúng tôi thảo luận và tranh luận về các lựa chọn hiện có. Thật khó để duy trì sự kiên nhẫn khi phải chứng kiến cảnh người dân thiệt mạng trước mắt. Vào thời điểm trước đây, khi chúng tôi chưa có được nhận thức chung trên toàn lực lượng, bản năng chiến đấu của các nhóm riêng biệt có thể đã trỗi dậy và mỗi nhóm sẽ yêu cầu mạnh mẽ hơn rất nhiều để có được thiết bị giám sát ISR của riêng mình. Nhưng nhờ có mục đích chung của toàn bộ lực lượng, mọi người hiểu tình tình và chúng tôi tiếp tục kiên nhẫn, chờ đợi.

Cuối cùng, sau 17 ngày liên tục giám sát, chúng tôi phát hiện tên cố vấn đưa cả gia đình hắn chuyển đến một ngôi nhà khác ở Baghdad. Đó chính là một chỉ báo: Allawi từng nói với chúng tôi mỗi khi di chuyển như vậy có nghĩa là al-Rahman sắp sửa rời khỏi thành phố để đi gặp Zarqawi. Chúng tôi khẩn trương chuẩn bị.

Cuộc khởi hành của al-Rahman đi từ Baghdad và hành trình đến nơi ở của Zarqawi diễn ra đầy kịch tính. Chúng tôi theo dõi hắn ta qua rất nhiều mắt xích chỉ huy và kiểm soát, mắt luôn căng ra để tránh không bỏ sót dù chỉ là một chi tiết nhỏ nhất. Chúng tôi sử dụng hàng loạt máy bay giám sát có người lái và không người lái tinh nhuệ nhất để quan sát và ghi lại từng chuyển động của hắn

ta. Tôi quan sát từ Balad và biết rằng, ở Mỹ, nơi lệch với chúng tôi 8 tiếng đồng hồ, những người khác cũng đang làm điều tương tự.

Chúng tôi nhìn thấy al-Rahman bước ra khỏi xe trên đoạn đường ở khu vực ngoại ô của Baghdad và được đón ngay sau đó bởi một chiếc xe tải "bongo"[70] màu xanh. Đây là chiêu "đổi xe" kinh điển – một động thái gây hoang mang cho bất kỳ ai đang cố gắng theo dõi hắn ta – và cũng là dấu hiệu khẳng định niềm tin của chúng tôi. Những người dân thường không bao giờ phải sử dụng chiêu trò để cắt cái đuôi bám theo. Địa điểm tiếp theo nơi al-Rahman thực hiện các chiến thuật cắt đuôi là tại một quán ăn nhỏ ở Baqubah, thủ phủ của tỉnh Diyala. Hắn ta bước vào qua cửa bên, và thoát ra ngoài bởi một cách cửa khác trước khi leo lên một chiếc xe tải màu trắng và lái đi. Chiếc xe tải đón hắn ta có hình dáng quen thuộc một cách bất ngờ: Zarqawi luôn sử dụng nhiều chiếc xe tải giống hệt nhau để thoát khỏi các thiết bị giám sát trên không. Khi dõi theo chiếc xe tải, chúng tôi vẫn tiếp tục theo dõi chiếc xe sedan đầu tiên mà al-Rahman đi từ Baghdad và chiếc xe hắn ta ngồi để đi đến quán ăn, phòng trường hợp người đàn ông rời đi không phải là Zarqawi. Nếu như lúc này, chúng tôi chỉ có một thiết bị giám sát trên cao như thời điểm năm 2003 hay 2004, có thể chúng tôi đã phải chọn một chiếc xe duy nhất để theo dõi, phải phụ thuộc vào kỹ năng quan sát và sự may mắn. Nhưng giờ đây, nhờ có sự sẵn sàng hỗ trợ và tập trung nguồn lực của tất cả các nhóm, chúng tôi được sử dụng đồng thời nhiều máy bay để liên tục quan sát các mục tiêu. Trong toàn bộ quá trình, chúng tôi xác định các điểm kết nối và những khu vực đã được đánh dấu – những điểm mục tiêu mà chúng tôi sẽ tổ chức tấn công sau khi đã có được Zarqawi.

[70] Loại xe chuyên đón khách có giường nằm, được sản xuất bởi hãng Kia của Hàn Quốc từ năm 1980 và là dòng xe phổ biến tại Iraq. (TG)

Al-Rahman lái xe tới một ngôi nhà ở khu vực Hibhib. Từ đường chính có một lối rẽ chạy dọc theo một kênh nước nhỏ, nhưng đó là một con đường cụt với điểm cuối cùng là một ngôi nhà xây bằng xi măng và đá – có lẽ nó là điểm đáng tôn kính so với hầu hết những khu vực xung quanh toàn người Mỹ sinh sống. Con đường có hai hàng cây hai bên và rất ít xe cộ đi lại.

Khi al-Rahman lái xe lại gần ngôi nhà, một người đàn ông bước ra để đón hắn ta và theo al-Rahman vào bên trong. Sau đó gã này lại quay trở ra và di chuyển về phía con đường dẫn ra đường lớn. Hắn mặc một chiếc áo choàng dài màu đen và có vẻ rất oai vệ. Đến cuối

con đường, hắn hết nhìn sang trái lại nhìn sang phải, và ngoái đầu trước khi quay trở lại. Đó chính là Abu Musab al-Zarqawi.

Chúng tôi đã nói suốt hai năm rưỡi về khoảnh khắc này, nhưng thời điểm cần phải ra quyết định không bao giờ dứt khoát và rõ ràng như bạn hình dung. Tất nhiên là chúng tôi cần phải theo dõi hắn, nhưng câu hỏi là phải theo dõi bằng cách nào. Đơn vị kiểm soát hoạt động của chúng tôi tại Iraq cách chỗ tôi đang ngồi tại trung tâm chỉ huy ở Balad khoảng 9m. Viên chỉ huy ở đó và tôi trao đổi ngắn gọn khi anh ta xác nhận rằng người đàn ông đó chính là Zarqawi và phía anh có ý định tấn công.

Anh triệu tập nhóm biệt kích tại Baghdad, cùng với phương án dự phòng là máy bay F-16 sẵn sàng đánh bom. Viên chỉ huy không hề hỏi xin mệnh lệnh và tôi không hề yêu cầu anh ta phải thông qua tôi. Tôi đã học được rằng sự tin tưởng rất quan trọng. Làm khác với cách mà chúng tôi đã phải rất cố gắng để xây dựng nên – kể cả khi việc đó có thể mang lại nhiều lợi ích hơn – cũng sẽ làm một sai lầm.

Và vẫn như mọi khi, thực tế luôn diễn ra khác với kế hoạch. Nhóm biệt kích tại Baghdad bị trì hoãn do phải chờ đợi trực thăng được sửa chữa, do có vấn đề về bảo trì. Thời gian chúng tôi có để thực hiện tấn công rất ngắn ngủi. Phía sau ngôi nhà đó có rất nhiều cây cọ. Nếu như có người chạy được ra khu vực có nhiều cọ, việc theo dõi dấu vết sẽ rất khó khăn, nhất là khi trời sắp tối, chúng tôi có thể sẽ phải huy động thêm hàng trăm lính và cần tới nhiều sự may mắn nếu muốn tiếp tục cuộc tấn công.

Viên chỉ huy chuyển sang kế hoạch B – sử dụng máy bay F-16. Nhưng một máy bay F-16 đã rời khỏi bãi để đi bơm nhiên liệu. Những giờ phút quan trọng cứ thế trôi qua.

Cuối cùng, máy bay F-16 thứ hai đã tiếp cận được mục tiêu. Sau vài phút chậm trễ đến nghẹt thở, nó đã thả bom.

Chúng tôi quan sát ngôi nhà xây bằng đá và xi măng, nơi có kẻ đã làm nên đế chế khủng bố của AQI, bị nhấn chìm trong màn khói.

Khi đội đột kích xông vào, khoảng 28 phút sau cuộc đánh bom, họ thấy cảnh sát địa phương của Iraq đã xuất hiện tại hiện trường cùng với xe cứu thương. Zarqawi nằm trên một chiếc cáng và vẫn còn sống. Một bác sĩ cứu thương người Mỹ hiểu được tầm quan trọng to lớn nếu bắt được Zarqawi còn sống nên đã cố gắng cứu hắn. Nhưng hắn đã chết 24 phút sau đó do nội thương.

Họ đưa thi thể của Zarqawi về Balad. Được đặt trên tấm chiếu trên nền xi măng, thi thể của hắn không hề có vết thương bên ngoài và trông giống hệt như hình ảnh của Zarqawi chúng tôi vẫn xem qua những tấm hình. Nhưng để tránh tất cả những sai sót, chúng tôi chuyển dấu vân tay của hắn về FBI tại Mỹ và kiên nhẫn đợi họ xác nhận đặc điểm nhận dạng trước khi bất kỳ vị lãnh đạo nào có thể tuyên bố kết quả của cuộc đột kích.

Trong khi chờ đợi, chúng tôi tập hợp hàng loạt thông tin về các mục tiêu đã xác định được trong suốt cuộc săn đuổi. Chúng tôi cũng tổ chức một buổi tiệc xuyên lục địa để chia tay Bill McRaven, khi đó vẫn còn là Chuẩn Đô đốc – người lính đặc nhiệm SEAL đóng vai trò quan trọng trong chiến dịch này trong suốt ba năm qua (sau đó anh là người chỉ huy toàn bộ lực lượng và sau đó nữa là Bộ Tư lệnh Hành quân Đặc biệt Hoa Kỳ – SOCOM). Đêm hôm ấy, anh nhận nhiều lời trêu đùa vui vẻ từ những người ngưỡng mộ anh. Chúng tôi tổ chức bữa tiệc chia tay kiểu kỹ thuật số, Bill và vợ của anh là Georgeann đến Fort Bragg cùng với cấp dưới và gia đình, trong khi đơn vị chiến đấu của chúng tôi từ Balad và các vị phó chỉ huy từ Afghanistan, cùng các thành viên khác của đơn vị từ khắp nơi trong khu vực tham gia qua hội đàm video. Chúng tôi nói đùa, kể chuyện và tặng quà cho Bill. Với những người chưa từng tham gia, chắc hẳn họ sẽ thấy đây là một buổi tụ họp kỳ lạ, nhưng đến thời điểm tháng Sáu năm 2006, cả mạng lưới rất rộng của chúng tôi cảm thấy đây là một việc hết sức bình thường. Chúng tôi đã trở thành lực lượng chiến đấu của kỷ nguyên mới.

Trong khi đang ăn mừng, một sĩ quan bước đến bên và nói thầm với tôi. Vợ tôi – Annie sau đó nói lại với tôi rằng, cô ấy quan sát phản ứng của tôi qua màn hình, và mặc dù không biết gì về nhiệm vụ, cô ấy vẫn biết đã có một việc hệ trọng xảy ra, và cô ấy cầu nguyện đó không phải là tin tức về con số thương vong tăng lên. Quả đúng, đó không phải tin về thiệt hại. Chúng tôi nhận tin chính thức xác nhận Abu Musab al-Zarqawi đã chết.

Giờ đây, các lực lượng của chúng tôi trên khắp Iraq có thể hành động. Trong đêm hôm đó, họ đã tấn công các mục tiêu nhanh nhất có thể, chỉ riêng ở Baghdad đã có 14 cuộc tấn công, chúng tôi muốn tấn công tất cả các mục tiêu trước khi tin về cái chết của Zarqawi khiến những tên cầm đầu AQI quyết định hành động. Chúng tôi đã lên kế hoạch sẵn sàng cho những cuộc tấn công này nhưng chưa thực hiện, vì e ngại khả năng Zarqawi có thể một lần nữa biến mất. Những cuộc tấn công đồng loạt như vậy có thể sẽ gây sốc cho toàn bộ mạng lưới của AQI và tại mỗi mục tiêu tấn công, chúng tôi thu thập được thêm thông tin, xác nhận thêm

những kẻ liên quan và chuẩn bị để tiếp tục tấn công.

Trong giờ phút đó, chiến dịch chống lại Zarqawi dường như là điều quan trọng nhất trong cuộc đời chúng tôi – và có lẽ điều này đúng tại thời điểm đó. Các quy trình, những mối quan hệ và sự tin cậy đã làm nên nỗ lực phức hợp đó, giờ đây là những điều chúng tôi cho là lẽ đương nhiên. Chúng tôi vận dụng chúng hằng ngày, hằng đêm như thể đó là một thứ quy luật của tự nhiên. Tuy nhiên, từ sâu bên trong, hầu hết chúng tôi đều hiểu bao nhiêu công sức đã phải bỏ ra để có được thứ quy luật tự nhiên ấy.

QUẦY BAR CHIẾN TRANH GIỮA CÁC VÌ SAO[71]

[71] Tên bộ phim nổi tiếng của đạo diễn George Lucas. (BTV)

Tổ chức thực hiện thành công chiến dịch này khác xa một trời một vực với tổ chức thất bại trong vụ đánh bom ở nhà máy nước thải vào tháng Chín năm 2004. Bị thúc đẩy bởi nhu cầu cấp thiết phải bắt kịp tốc độ với kẻ thù nhanh nhạy và một môi trường phức hợp, chúng tôi buộc phải thích ứng. Chúng tôi đã thiết lập cơ chế chia sẻ thông tin toàn diện với sự phân quyền tối đa trong việc ra quyết định. Khi thực hiện những điều này, chúng tôi đã thiết lập một cấu trúc khác với tất cả những cách tổ chức trong quân đội Hoa Kỳ trước đây. Chúng tôi không quản lý theo sơ đồ tổ chức kiểu MECE truyền thống với những đường thẳng và góc cạnh rõ rệt, bây giờ chúng tôi là một thể thống nhất và không có hình dạng nhất định, cơ thể ấy được nâng đỡ bởi mối liên kết chéo của niềm tin và thông tin liên lạc – những yếu tố đã bị các thế hệ lãnh đạo tổ chức gắn mác "không hiệu quả", "không cần thiết" hoặc "hỗn loạn" trong hàng chục năm trời. Đến năm 2007, lực lượng đã thắng trong cuộc chiến chống lại AQI[72]. Chúng tôi tư duy thông minh hơn và chiến đấu tinh gọn hơn. Chúng tôi đã học hỏi và thích ứng nhanh hơn kẻ thù – và cuối cùng đã tấn công chúng nhanh hơn, khiến chúng không thể phục hồi. Chúng tôi tấn công mục tiêu hằng đêm, nhưng cũng bắt đầu tấn công vào ban ngày. Trước đây, chúng tôi không thể thực hiện việc này vì không có năng lực thông tin siêu hạng và sự tin cậy giữa lính đặc công và lính thông tin – điều mà giờ đây chúng tôi đã tạo ra được trong quân đội của mình. Vài năm trước đây, những kẻ bị bắt giữ sẽ ngạo mạn, khinh thường hiểu biết của chúng tôi về tổ chức của chúng. Bây giờ, chúng phải kinh ngạc trước thông tin mà chúng tôi có, chúng hỏi nhân viên điều tra của chúng tôi "Bằng cách nào các anh làm được điều này? Làm sao anh biết được chuyện đó?" Không phải do chúng tôi tình cờ khai quật được kho báu dữ liệu bí mật của AQI hay vừa đạt được tiến bộ đột phá trong công nghệ

giám sát; câu trả lời chính là lĩnh vực mà AQI từng có thời vượt mặt chúng tôi, đó là cuộc cách mạng chẳng mấy thú vị trong công tác quản lý.

[72] Tất nhiên, đây mới chỉ là một phần của cuộc chiến lớn hơn, và việc chúng tôi đã đi trước AQI một bước mặc dù giúp sức rất nhiều cho các lực lượng liên minh nhưng điều đó không có nghĩa cuộc chiến đã kết thúc. Và đáng buồn là chiến thắng AQI cũng không đồng nghĩa với việc chúng tôi được rút quân khỏi Iraq. (TG)

Kết quả hoạt động của chúng tôi là hệ quả tự nhiên của việc lực lượng đã trở thành một mạng lưới nơ-ron thần kinh liên kết với nhau. Khi bước vào SAR – nơi một thời từng có kỷ luật phân chia đội ngũ rất rõ ràng – có thể bắt gặp cảnh các chuyên gia, đến từ mọi đơn vị của chúng tôi và cộng đồng thông tin đang làm việc nhóm với nhau. Một chuyên gia phân tích có thể ngồi cạnh một người lính đặc nhiệm, kế đó là một người đang được luân chuyển công tác, đến từ một tổ chức đối tác, đang thu thập thông tin từ Baghdad, Kabul và D.C. Sau cùng chúng tôi gọi đó là "Quầy bar Chiến tranh giữa các vì sao", đặt theo tên phi hành đoàn của George Lucas – một đám đông pha tạp gồm những người ngoài hành tinh sinh sống chung ngoài vũ trụ.

Mặc dù loại trừ Zarqawi là một thời khắc quan trọng trong cuộc chiến chống lại AQI, nhưng đó chỉ là một mảnh ghép nhỏ để giải bài toán khó. Trong thực tế, việc phân quyền do AQI khởi đầu – và chúng tôi là người tiếp thu theo cách riêng của mình – có nghĩa là việc tiêu diệt những kẻ cầm đầu không phải là giải pháp kỳ diệu có thể kết thúc mọi việc. Chiến lược chính của chúng tôi là chọc thủng hàng ngũ những kẻ lãnh đạo bậc trung trong tổ chức của chúng – cũng chính là những mắt xích có nhiều mối liên kết nhất. Một tổ chức có khả năng tái tạo và hoạt động mềm dẻo như AQI không bao giờ có một gót chân Asin duy nhất, đó cũng là lý do quan trọng vì sao chúng tôi phải tấn công chúng liên tục và cực kỳ chính xác.

AQI có khả năng thích ứng. Nhưng cái chết của Zarqawi có ý nghĩa lớn về tinh thần. Sau cùng, chúng tôi vẫn mạnh hơn. Chúng tôi không trở thành một cỗ máy hoạt động trơn tru hơn, mà trở thành một thể phức hợp, liên tục biến đổi, phát triển và học hỏi để trấn áp đối thủ cũng đang không ngừng thay đổi.

Năm 1835, Alexis de Tocqueville xuất bản hai chương đầu của cuốn sách giờ đây được coi là giáo khoa về khoa học chính trị:Democracy in America (Dân chủ ở nước Mỹ). Ông vừa trở về

quê hương của mình là nước Pháp sau một chuyến đi dài chín tháng tới nước Mỹ – vào thời điểm đó chỉ là khu vực sân sau lười biếng với nền kinh tế nhỏ bé – mối liên kết chính với châu Âu là cuộc cách mạng nổi bật diễn ra từ nửa thế kỷ trước. Nhưng Tocqueville đã nhìn thấy tương lai khi quan sát nước Mỹ. Khi cuộc cách mạng lan ra khắp châu Âu, lật đổ các vương triều và mở ra con đường tới các nền cộng hòa và dân chủ, ông đã nhìn sang nước Mỹ như một ví dụ đúng đắn. Khi viếng thăm các thành phố Bờ Đông sôi động và khám phá thiên nhiên hoang dã ở miền Trung Tây, Tocqueville đã rất ấn tượng với "sự bình đẳng gần như tuyệt đối" ở nước Mỹ. Ông rất sửng sốt bởi sự tham gia dân sự cấp cao thông qua các hiệp hội tự nguyện, ông viết "không ở quốc gia nào trên thế giới, nguyên tắc lập hội được sử dụng và áp dụng thành công để phục vụ cho một số lượng lớn các mục tiêu vĩ đại như ở Mỹ."

Tocqueville cũng viết rất nhiều về những gì mà ông cho là những điểm dễ tổn thương của nước Mỹ. Mặc dù người dân có xu hướng coi nền tảng của dân chủ là khả năng trao quyền chính trị cho người dân, nhưng chỉ điều này thôi không đủ để mang lại một nền dân chủ thành công – người dân chỉ có thể được trao quyền một cách hiệu quả nếu như họ có đầy đủ điều kiện để đưa ra các quyết định đúng. Tocqueville nhấn mạnh vào điều này, ông lưu ý "ở nước Mỹ, những chỉ dẫn của người dân đóng góp một cách mạnh mẽ cho việc ủng hộ nền dân chủ cộng hòa." Tocqueville nhận định:

Nhiệm vụ đầu tiên đặt lên vai những người đang dẫn dắt xã hội là phải giáo dục cho người dân trong nền dân chủ; nếu có thể, hãy đưa hơi thở đời sống mới vào hệ niềm tin của họ để thanh lọc các thói quen tập quán của họ; kiểm soát các hành động của họ; dần dần lấy sự hiểu biết về kỹ năng quản lý nhà nước thay thế cho sự thiếu kinh nghiệm hiện nay và lấy kiến thức về những lợi ích thực thụ của họ thay thế cho bản năng mù quáng; điều chỉnh chính phủ để thích nghi với các nhu cầu về thời gian và địa điểm; và điều chỉnh họ khi có sự đòi hỏi từ con người hay do hoàn cảnh.

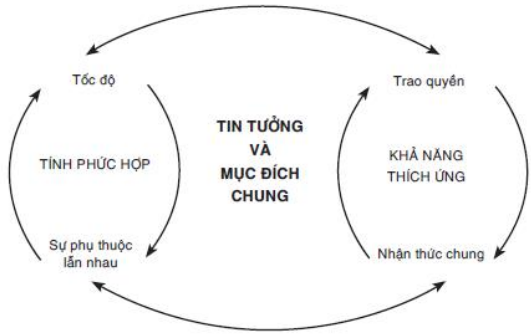
Brian Danoff, giáo sư khoa học chính trị, nhận định rằng quan điểm của Tocqueville về lãnh đạo "gắn với nhiệm vụ giáo dục các công dân trong nền dân chủ, và cung cấp cho họ kiến thức về tự do với mục đích rõ ràng về 'tự do để làm gì.'" Nói một cách ngắn gọn, Tocqueville cho rằng một nền dân chủ như nước Mỹ chỉ có thể duy trì được sự tự do khi có 'nền giáo dục phù hợp', hay nói theo cách khác, khi có đầy đủ sự nhận thức chung để có thể trao quyền thực thi.

Tocqueville nhận ra rằng việc trao quyền khi thiếu vắng bối cảnh sẽ dẫn tới sự nguy hại. Đây là nguy cơ xuất hiện khi các tổ chức truyền thống, có lối tổ chức theo cấp bậc chỉ áp đặt quyền lực từ trên xuống (hãy nghĩ tới cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008, vốn chủ yếu xuất phát từ việc trao quá nhiều quyền tự do nhưng lại quá ít sự dẫn dắt cho những chuyên viên tài chính trẻ, thiếu thông tin). Một tổ chức nên trao quyền cho người trong tổ chức, nhưng chỉ sau khi tổ chức ấy đã thực hiện được nhiệm vụ quan trọng là tạo ra nhận thức chung. Điều này càng trở nên khó khăn hơn khi bạn cố gắng đạt được những điều mang tính xây dựng. AQI có thể trao quyền trong khi chỉ cần sự nhận thức chung tương đối ít ỏi vì mục tiêu chính của chúng là phá hủy, nên sự chính xác và khả năng điều phối không phải lúc nào cũng cần thiết. Nhưng với nỗ lực hướng tới sự hòa hợp với một môi trường phức tạp của hầu hết chúng ta – từ quản lý chuỗi cung ứng tới phân phối viện trợ, marketing và quản trị quốc gia – chúng ta phải thực hiện những việc có tính xây dựng để hoàn thành sứ mệnh của mình. Trao quyền thực thi khi không có nhận thức chung quả thật rất nguy hiểm.

Tương tự, như chúng tôi đã rút ra, bản thân nhận thức chung cũng đã có tầm ảnh hưởng rất lớn, nhưng rốt cuộc như vậy vẫn chưa đủ. Xây dựng nhận thức toàn diện và củng cố sự tương tác sẽ giúp điều chỉnh đúng mục đích và tạo ra một sức mạnh nhất quán hơn, nhưng như vậy vẫn chưa phát huy được đầy đủ tiềm năng của tổ chức. Duy trì hệ thống này quá lâu mà không có sự phân quyền thì mọi sự khích lệ về tinh thần đã đạt được cũng sẽ phản tác dụng khi mọi người trở nên bất mãn vì họ không có khả năng hành động theo hiểu biết mới của mình. Trao quyền mà không chia sẻ, hay chia sẻ mà không trao quyền, đều dẫn tới thất bại.

Nhận thức chung là một loạt những diễn đàn trao đổi tập trung được duy trì một cách cẩn thận nhằm đưa mọi người lại gần với nhau. Trao quyền thực thi là một hệ thống phân quyền triệt để nhằm đưa quyền lực tới tận những mép rìa của tổ chức. Lấy những nguyên tắc này làm tâm điểm cho cuộc chuyển mình của tổ chức, chúng tôi đã trở thành một thể thống nhất, gắn kết và nhanh nhạy hơn so với những gì người ta hình dung khi nhìn vào quy mô của tổ chức. Không giống các đầu mục trong danh sách kiểm tra kiểu MECE, việc thể chế hóa một yếu tố đơn lẻ kể trên sẽ không hiệu quả. Chỉ khi được kết hợp với nhau, chúng mới tạo ra sức mạnh cho tổ chức. Cũng giống như sự liên kết giữa các thành viên trong một nhóm, giữa các hợp phần trong một hệ thống phức hợp, và cả những mối quan hệ khác mà chúng ta đã thảo luận trong cuốn sách này, sự liên hợp giữa nhận thức chung và

thực thi trao quyền sẽ tạo ra sức mạnh lớn lao hơn nhiều so với việc tách chúng ra thành hai yếu tố độc lập.



Hình 12: Tốc độ và sự phụ thuộc lẫn nhau trong môi trường hiện đại tạo ra tính phức hợp. Việc thực hiện đồng thời cả nhận thức chung và trao quyền sẽ tạo ra những tổ chức có khả năng thích ứng và có thể phản ứng trước các vấn đề mang tính phức hợp.

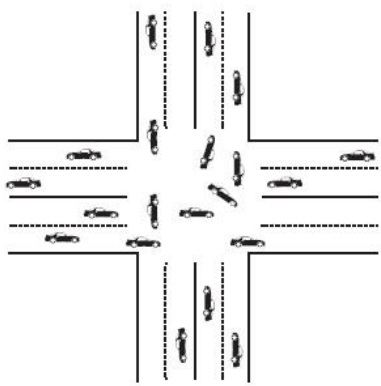
Mối quan hệ giữa bối cảnh và thẩm quyền vừa cổ điển vừa mang tính trực giác nhưng nó luôn được hiểu theo hướng phải cải thiện thông tin tới các lãnh đạo cấp cao, để củng cố quá trình ra quyết định của họ (việc Tocqueville áp dụng quan điểm này trong việc phân quyền quản trị của nền dân chủ là một ngoại lệ mang tính lịch sử.)

Nhưng chúng tôi đã làm theo cách hoàn toàn ngược lại. Chúng tôi sử dụng nhận thức chung để chuyển ngược thông tin ra bên ngoài, trao quyền cho nhân sự ở mọi cấp bậc, và chúng tôi tái định nghĩa vai trò của lãnh đạo ("những người làm vườn"). Những việc mà chúng chúng tôi đã làm sẽ không thể khả thi, thậm chí là không cần thiết, vào thời điểm 20, mười hay thậm chí là năm năm trước – khi công nghệ chưa phát triển. Nếu không nắm vững công nghệ, phương thức của chúng tôi không thể thành công. Nó chỉ phát huy được tính hiệu quả trong thời đại này.

MỘT THẾ GIỚI KHÔNG CÓ BIỂN BÁO DỪNG

Thế giới mới ngày nay – thế giới với những cơn lốc xoáy của sự thay đổi – nơi cháu gái Emmylou của tôi sẽ lớn lên – vừa hấp dẫn lại vừa đáng sợ. Sự tương tác giữa con người với nhau – không chỉ trong lĩnh vực quản lý – đang thay đổi quá nhiều. Thuật toán mô phỏng lại việc tham gia giao thông bằng xe hơi trong tương lai của Đại học Texas (UT) tại Austin mang đến cho chúng ta một phản ánh hoàn hảo về những sự thay đổi. Chương trình minh họa một giao lộ tại các đô thị trông sẽ như thế nào khi xe tự lái tham gia

giao thông. Quan sát phép minh họa này, chúng ta cảm nhận thấy có một điều gì đó không đúng đang diễn ra. Giao lộ rất lớn – đường cao tốc mười làn xe vắt ngang bên trên là một tuyến đường cao tốc mười làn xe khác – nhưng không hề có đèn giao thông, biển hiệu báo dừng, dường như không có bất kỳ dấu hiệu nào về trật tự. Phương tiện giao thông không xếp hàng để đợi đến lượt mình trước khi chuyển hướng sang bên kia đường để hòa mình vào dòng xe. Thay vào đó, xe hơi di chuyển theo cả bốn hướng, đi qua nhau với tốc độ tối đa trông rất đáng sợ. Giao lộ này không bao giờ vắng vẻ; không có phương tiện nào đứng yên, thậm chí chúng còn không hề giảm tốc độ. Vì chúng có khả năng xác định quỹ đạo của mình trong mối tương quan với những phương tiện khác từ rất lâu trước khi tiến đến giao lộ, nên chúng không cần dừng lại để thực hiện hành vi mà con người sẽ thực hiện trong hoàn cảnh tương tự. Trông nó giống như cái bẫy tử thần, nhưng những chiếc xe không người lái hứa hẹn sẽ giảm thiểu số vụ tử vong vì tai nạn giao thông một cách đáng kể. Giáo sư của Đại học Texas, Peter Stone, một trong những người quản lý dự án này lưu ý rằng 25% số vụ tai nạn giao thông và 33% trong số 33.000 vụ thiệt mạng vì xe hơi mỗi năm tại Mỹ xảy ra tại các giao lộ, và 95% số vụ là do "sai sót của con người". Các đợt chạy thử cho thấy xe tự lái có thể cứu sống 10.000 mạng người một năm, đồng thời rút ngắn thời gian di chuyển và khiến chuyến đi trở nên thoải mái hơn. Nhưng với tất cả các số liệu và các thử nghiệm, phép mô phỏng của UT vẫn khiến người ta cảm thấy không thoải mái.



Hình 13: Phép mô phỏng trên máy tính về việc các giao lộ trong tương lai sẽ thay đổi như thế nào nhờ vào phát minh xe tự lái.

Nó trông không tự nhiên bởi vì chúng ta có một hình dung đã ăn sâu bén rễ về việc giao thông trông phải như thế nào, giao thông được điều khiển bởi nhịp điệu cơ học của biển báo dừng, cho đi và rẽ. Trái ngược lại với những chuyển động dễ chịu, lặp đi lặp lại

này, dòng chảy hỗn loạn trong phép thử bằng máy tính có vẻ là một kiểu mất trật tự đầy nguy hiểm. Các nhà tâm lý và các chuyên gia lý thuyết về tổ chức gọi đây là kiểu tri thức suy nghiệm về việc thế giới vận hành, hay còn gọi là "hình mẫu trí tuệ". Hình mẫu trí tuệ có thể rất hữu ích – chúng tạo ra các lối đi tắt và giúp chúng ta không phải lặp lại các nỗ lực đã có sẵn. Giống như cách tờ The Onion đã kết luận rất hấp dẫn "các khuôn mẫu là công cụ thiết thực để tiết kiệm thời gian."

Nhưng sẽ có vấn đề phát sinh khi các hình mẫu này không còn phản ánh đúng thực tế và khi chúng hạn chế tư duy sáng tạo. Chúng ta phải hiểu rằng một hình mẫu trí tuệ không phải là một thực tế, nó chỉ đại diện cho thực tế. Hầu như tất cả các hình mẫu đại diện ấy đều bỏ qua một yếu tố nào đó nhằm mục đích đơn giản hóa vấn đề. Bản đồ tàu điện ngầm của Washington, D.C. không "đúng" hay "sai" hơn một bản đồ đo vẽ địa hình, nhưng cái đầu tiên không thể dùng để đi bộ đường dài và cái thứ hai thì không thể sử dụng cho mục đích đón tàu. Tuy nhiên, chúng ta phải tránh xu hướng nhầm lẫn với bản đồ địa chất – và tin rằng bản đồ tàu điện ngầm là phiên bản thể hiện duy nhất đúng về thành phố, hay đèn báo giao thông và các biển báo dừng là cách duy nhất để quản lý giao thông. Albert Einstein đã nói "lý thuyết của chúng ta quyết định những thứ mà chúng ta đánh giá". Khi chúng ta thúc giục mọi người hãy "thoát khỏi chiếc hộp tư duy", thường thì chúng ta đang yêu cầu họ từ bỏ các khuôn mẫu tư duy của mình.

Trong trường hợp giao thông, khuôn mẫu tư duy của chúng ta là một nhánh trong tập hợp các khuôn mẫu về cách thế giới xung quanh đang vận hành, phần lớn trong số đó đều rất máy móc, với các quy định và sự phân chia ranh giới, danh mục rất rõ ràng – tất cả đều sẵn sàng phơi bày trước mắt chúng ta. Các chuẩn mực, tiêu chuẩn, quy tắc về sự tham gia khiến chúng ta cảm thấy thoải mái. Đây là hiệu quả, đây là hiệu suất. Mọi chuyện không nên thể hiện ra như một mớ hỗn độn, một đám hổ lốn tự tổ chức. Và trong suốt một thế kỷ trước, những mô hình này đã phục vụ cho chúng ta rất tốt.

Rất có thể chúng ta sẽ chứng kiến những giải pháp "hỗn loạn" trong các thập kỷ tới. Chúng ta cần phải đối mặt với các vấn đề mang tính phức hợp một cách thông suốt, thời gian thực, với khả năng phản ứng và thích nghi. Chúng ta sẽ cần những hệ thống có khả năng làm những việc mà không một nhà thiết kế độc lập nào, dù có thượng thừa đến mấy, có thể hình dung ra – những thứ vượt xa ngoài khả năng của những cá nhân lập kế hoạch, để họ có thể

nắm bắt và kiểm soát, giống như cấu trúc tinh vi của đàn kiến vượt quá khả năng của một con kiến với bộ não có 250.000 nơ-ron thần kinh.

Anne Murray Allen, nguyên là trưởng bộ phận IT và chiến lược của một trong những phòng có khả năng tạo lợi nhuận tốt nhất tại Hewlett-Packard, và nhà nghiên cứu về mạng xã hội Dennis Sandow đến từ Đại học Oregon cũng tiến hành hàng loạt nghiên cứu phân tích mạng xã hội. Khi đánh giá kết quả nghiên cứu của họ, họ viết "nếu triết học về khoa học vật lý thống trị thời đại công nghiệp, triết học về khoa học sinh học đã bắt đầu thống trị thời đại tri thức. Triết học này coi tri thức, con người và tổ chức là các hệ thống sống... đây là sự thay đổi đáng kể, chuyển đổi từ chú trọng vào thành phần sang chú trọng đến cái toàn thể, chú trọng về phân loại chuyển sang chú trọng về sự sáp nhập."

Trong phạm vi của các tổ chức – quân đội, trường học, chính phủ, doanh nghiệp – việc giải quyết các vấn đề lớn mà chúng ta đang đối mặt rất cần thiết, và phương thức điều hành các tổ chức này có thể quyết định việc họ hoạt động có hiệu quả hay không. Tương tự như vậy, công tác quản lý quyết định chất lượng cuộc sống của chúng ta. Quản lý đã kích hoạt sức mạnh của nền công nghiệp, gửi con người tới Mặt trăng, cứu sống những người bị thương và mắc bệnh tật, chiến thắng và thất bại trong các cuộc chiến. Và bây giờ, chúng ta cần những hệ thống có thể giải quyết những mối đe dọa mang tính phức hợp và có hệ thống biến đổi khí hậu, dòng tiền viện trợ phát triển dễ đứt gãy, và mạng lưới khủng bố. Thực tế này biến năng lực quản lý trở thành một trong những yếu tố hạn chế mang tính quyết định đối với cuộc chinh phục khả năng tiến bộ của loài người. Và khi tìm kiếm giải pháp cho những vấn đề ngày một lớn hơn, chúng ta sẽ cần đến những hệ thống quản lý giống như hệ thống giao thông trong phép mô phỏng của trường UT, có thể điều chỉnh và thích ứng trong thời gian thật, không bị giới hạn bởi những khuôn mẫu trí tuệ của nhiều năm trước vốn đã hết hạn.

Khi tính phức hợp ngày càng bao trùm lên thế giới của chúng ta, thậm chí những nỗ lực nhỏ nhất bây giờ cũng mang tính bất định, chúng ta có thể học được từ những người tiên phong. Trong những năm 1960, NASA là một ngoại lệ, nhưng ngày nay đó là luật chơi chung, chỉ một số rất ít các tổ chức không gặp phải các vấn đề mang tính phức hợp. Các chuỗi cung ứng, từng một thời là các dây chuyền sản xuất đáng tin cậy, giờ đây đã lan rộng toàn cầu và chịu ảnh hưởng bởi những yếu tố chen ngang phi tuyến tính và xuất hiện liên tục – từ thiếu hụt lương thực ở Zambia tới bùng

phát dịch bệnh ở Trung Quốc hay một cơn bão ở giữa Thái Bình Dương. Bất kỳ yếu tố nào trong số đó cũng sẽ gây ảnh hưởng tới tốc độ giao phát một sản phẩm được đóng gói tại Mỹ. Một công ty chăm sóc cỏ của Mỹ tới gặp tập đoàn McChrystal nhờ giúp đỡ vì những sơ đồ tổ chức chỉ gồm có đường thẳng và hình khối của họ giờ đây đã bị áp đảo trước những hiện thực của một nền kinh tế toàn cầu, một chuỗi cung ứng phức hợp, và mạng lưới các mối quan hệ dày đặc, chồng chéo giữa các nhà cung cấp, chuyên gia quảng cáo – tiếp thị và người tiêu dùng. Một khách hàng khác – một công ty công nghệ lớn – đã phải vật lộn để kết hợp những nỗ lực xuyên châu lục, sau khi một cơn bão tại Thái Lan đã phá tan dây chuyền sản xuất làm ra một sản phẩm tiêu biểu của họ.

Cái khó ló cái khôn, AQI đã sáng tạo ra một phương pháp mới giúp chúng hoạt động hiệu quả trong môi trường mới, và chúng tôi – cũng như tất cả mọi người khác, dù sớm hay muộn – cũng đã làm như vậy. Sẽ không có liều thuốc chữa bách bệnh thần kỳ nào dành cho mọi tổ chức – các chi tiết cụ thể luôn thay đổi với những con người, nơi chốn và mục đích khác nhau – nhưng chúng tôi tin rằng mô hình của chúng tôi sẽ cung cấp một mô hình tốt.

Cuối cùng, tất cả chúng ta đều phải thực hiện một bước chuyển biến lớn trong niềm tin và đi vào trong cơn lốc xoáy. Đích đến của chúng ta là tương lai với hình dạng có thể khiến chúng ta cảm thấy không thoải mái, nhưng vẫn mang một vẻ đẹp và tiềm năng không kém gì chủ nghĩa tối giản của thế kỷ trước: tương lai này sẽ có hình dạng của những mạng lưới hữu cơ, cơ chế chống chịu, một cơn lũ có kiểm soát – một thế giới không có biển báo dừng.

Taylor vào những năm 1880 đã nhìn chăm chú vào một kỷ nguyên công nghệ mới với nhiều cơ hội và nhìn thấy cách tổ chức dựa theo hành vi con người có thể là một yếu tố gây cản trở. Tiềm năng hứa hẹn về năng suất do quá trình công nghiệp hóa mang lại đã bị giới hạn bởi những thực hành không thống nhất, địa phương hóa. Ông đã bắt đầu mô hình học nghề và nó hiệu quả trong suốt nhiều thế kỷ. Giáo khoa thư về phương pháp tối giản và tính hiệu suất của ông đã tồn tại chừng đó thời gian, di sản của nó vẫn còn hiển hiện trong các tổ chức ngày nay.

Năm 2003, chúng tôi bắt đầu sống chung với thực tế rằng công nghệ đã phát triển vượt xa những giáo điều trong quản lý. Chúng tôi đã sử dụng tư duy tối giản từng rất hiệu quả kể từ thời của Taylor, nhưng cuối cùng đã phải đối mặt với một làn sóng công nghệ mới – được định nghĩa bởi khả năng kết nối của Internet, sự bùng nổ của điện thoại di động và tốc độ phát triển của mạng xã

hội – những mạng lưới mà quyền năng của chúng nằm ở hành vi phi tuyến tính, bất ngờ. Công nghệ này đã sản sinh ra những vấn đề phức hợp – kiểu thách thức mà Waren Weaver đã quan sát thấy từ 70 năm trước, khi ông từ chối không tăng trưởng dựa theo các phân tích sử dụng tư duy đơn giản.

Giống như Taylor, chúng tôi nhận thấy: chính những công nghệ đã sinh ra thách thức cũng có thể mang tới giải pháp. Đối với Taylor, sự lan nhanh của cơ khí hóa mang tới cơ hội lặp lại các quy trình ở quy mô lớn; đối với chúng tôi, dòng chảy dữ liệu tự do mở khóa những cơ hội mới trong cách tổ chức làm việc nhóm và hợp tác lẫn nhau. Năm 2003, quy chuẩn trong tổ chức của chúng tôi về thông tin, và kéo theo nó là thẩm quyền ra quyết định – được đúc rút từ các thực tế công nghệ của quá khứ: Trong phần lớn lịch sử loài người, việc sao chép và truyền thông tin rất tốn kém. Trong vòng 20 năm qua, chi phí để sao chép, chia sẻ, truyền tải và sử dụng dữ liệu đã giảm về gần bằng 0. Điều này cho phép chúng ta chia sẻ thông tin theo những cách thức mới, và do đó, trao quyền cho mọi người tới những cấp độ mới.

Thậm chí còn có một sự đối xứng mang tính lịch sử với quan điểm thẩm mỹ của tổ chức chúng tôi: Tổ chức của chúng tôi, giống như của Taylor, là tấm gương phản ánh các công nghệ đương thời. Taylor phát triển những tổ chức có hình thái giống như máy móc, theo trật tự để phát huy tối đa các máy móc trong các nhà xưởng của ông; mạng lưới của chúng tôi thể hiện cấu trúc chồng lấp, liên tục thay đổi của mạng toàn cầu. Trong khi cấu trúc quản lý của Taylor chú trọng tới yếu tố đầu vào và đầu ra, giống như một dây chuyền sản xuất vật lý thì tổ chức của chúng tôi được xây dựng dựa trên hệ sinh thái với thông tin được chia sẻ giống như các giải pháp sử dụng nguồn lực của đám đông, giống như cấu trúc của các website có tính thích ứng và không ngừng phát triển như Wikipedia – trang mạng chia sẻ một lượng thông tin khổng lồ giữa tất cả người dùng và cấp thẩm quyền cho phép từng cá nhân thay đổi hệ thống.

Giống như cách quản lý khoa học kết hợp tư tưởng của Smith về tính hiệu quả với một kỷ nguyên công nghệ mới để tạo ra một loại hình tổ chức mới, chúng tôi nhận thấy rằng, bằng cách củng cố sự hợp tác dân chủ lý tưởng, chúng tôi đã có được một lực lượng mới – một lực lượng của kỷ nguyên công nghệ.

Tuy nhiên, trong lực lượng vẫn có thứ bậc và mỗi thành viên vẫn được phân công về từng nhóm riêng và các chuỗi mệnh lệnh thứ cấp của thứ cấp, nhưng tất cả chúng tôi đều hiểu rằng mỗi chúng

tôi là một phần của mạng lưới; khi hình ảnh hóa lực lượng của mình trên những tấm bảng trắng, chúng tôi có các mạng lưới và các điểm nối, không phải là các dãy xếp chồng lên nhau và những tháp kín. Nhiều năm trước đây, cấu trúc tháp kín trên những tấm bảng trắng đã khiến chúng tôi cảm thấy ê chề khi không thể ngăn chặn được việc giết hại đàn ông, phụ nữ và trẻ em trong những cuộc tấn công giống như vụ nổ bom ở nhà máy nước; thì nay, giống như các boong-ke của Saddam, chúng tôi đã tái cấu trúc và biến nó trở thành mái nhà chung của mình.

Để đánh bại một mạng lưới, chính chúng tôi đã trở thành một mạng lưới. Chúng tôi trở thành nhóm của nhiều nhóm – siêu đội ngũ.

TÓM LƯỢC

♦ Khi lực lượng của chúng tôi tự biến hình, chúng tôi đã cải thiện tốc độ và sự chính xác một cách đáng kể. Đây không phải là thành công theo kiểu biến tổ chức trở thành một cỗ máy siêu hiệu suất. Tổ chức của chúng tôi đã trở thành một thể chế minh bạch và thống nhất hơn.

♦ Công nghệ vừa tạo ra các thách thức vừa là công cụ giúp chúng tôi thành công. Nhưng sự thay đổi văn hóa trong tổ chức đã cho phép lực lượng sử dụng công nghệ một cách đúng đắn.

♦ Trọng tâm trong hành trình thích ứng của lực lượng là sự hòa hợp âm – dương của nhận thức chung, điều mà chúng tôi đạt được thông qua các cơ chế giao tiếp nghiêm ngặt, tập trung và sự minh bạch tối đa, trao quyền thực thi, bao gồm việc phân quyền quản lý. Những yếu tố này đã cùng nhau tiếp thêm sức mạnh cho lực lượng của chúng tôi, nếu chỉ một yếu tố đơn lẻ sẽ không thể làm được.

♦ Sự biến đổi của chúng tôi phản ánh một thế hệ mô hình tư duy mới mà chúng tôi phải đón nhận để hoạt động hiệu quả trong thế kỷ XXI. Nếu cố gắng đón nhận sự thay đổi này, chúng ta có thể mở khóa tiềm năng cực lớn cho sự tiến bộ của loài người.

LỜI CẢM TẠ

Viết sách đòi hỏi nhiều về tính tổ chức, kỷ luật và sự nhẫn nại. Một cuốn sách do bốn người chắp bút đòi hỏi nhiều hơn nữa về sự phối hợp, khả năng kiểm soát và công tác hiệu đính, dù rằng lợi ích từ việc khai thác nhiều góc nhìn và khối óc nhằm tạo ra một sản phẩm độc nhất vô nhị là không thể chối cãi. Cuốn sách này thật sự là kết quả từ mô hình "nhóm của nhiều nhóm" (siêu đội ngũ) phối hợp cùng nhau đúc kết từ kinh nghiệm, phân tích và nghiên cứu các câu chuyện trong quá khứ nhằm định hướng cho tương lai. Để làm nên một câu chuyện liền mạch, chúng tôi dựa trên tri kiến và lời khuyên từ các chuyên gia, đồng nghiệp và bạn bè. Các đồng sự của chúng tôi ở McChrystal Group đã rất đắc lực trong việc định hình câu chuyện, phát triển và điều chỉnh trong suốt bốn năm làm việc và biên tập nhằm tổng hợp kinh nghiệm chung trong cuốn sách này. Brooke Neuman đã hết mình giúp chúng tôi điều phối tất cả các khâu hậu cần nhằm chuẩn bị cho cuốn sách này được đến với công chúng. Các cộng sự ở Nhà xuất bản Penguin, dưới sự dìu dắt của trưởng nhóm Adrian Zackheim và sự hướng dẫn của Bria Sanford đã trở thành đối tác tin cậy của chúng tôi, luôn hỗ trợ, nhẫn nại và động viên chúng tôi trong cả quá trình dài. Chúng tôi không thể hoàn thành cuốn sách này nếu không có các công trình nghiên cứu của rất nhiều tác giả trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Tiến sĩ Matthew Carty và E. J. Caterson từ Bệnh viện Brigham & Women's ở Boston, Howard McCurdy thuộc Đại học Hoa Kỳ và Preston Cline thuộc Đại học Pennsylvania đã có các phản hồi vô cùng quý báu đóng góp vào quá trình hoàn thiện cuốn sách.

Chúng tôi không thể kể hết tên những người đã đọc đi đọc lại bản thảo và đóng góp ý kiến từ những bản thảo đầu tiên đến giai đoạn biên tập sau cùng. Phil Kaplan đã cung cấp các nghiên cứu chuyên ngành có giá trị và Michael Eastman đã giúp chúng tôi hiệu chỉnh bố cục cũng như nội dung. Mặc dù chúng tôi không thể gửi lời cảm ơn đến tất cả những người đã tham gia dự án này, song Mike

Hall, Mike Flynn, Coleman Ruiz, Barry Sanders, Steven Spear, Joel Peterson, Tom Friedman, Lea Carpenter, Louis Kim, Dick Shultz, và Jonathan Saw đều đã bình luận và biên tập từ những bản thảo đầu tiên của cuốn sách.

Thông điệp riêng từ Tướng McChrystal: Tôi gặp Teddy Collins khi ông ấy còn là sinh viên trường Yale tham gia khóa học lãnh đạo. Tôi bị ấn tượng bởi cậu sinh viên thông minh xuất chúng này. Chúng tôi duy trì mối quan hệ cho đến mãi sau này, và khi tôi nghĩ đến dự án sách mới, Teddy là người duy nhất tôi tin rằng phù hợp để nhào nặn nên cuốn sách này.

Teddy là lực hút các ý tưởng, công trình nghiên cứu, kinh nghiệm và cá tính, là bậc thầy kết nối các ý tưởng của chúng tôi thành một câu chuyện chỉn chu, liền mạch như các bạn đã thấy.

CÁC ĐỒNG TÁC GIẢ

Tantum Collins

Tantum “Teddy” Collins tốt nghiệp Đại học Yale, nơi anh theo học hệ cử nhân chuyên ngành Quan hệ Quốc tế và tham gia khóa học lãnh đạo của Đại tướng McChrystal. Tại trường Yale, anh tập trung nghiên cứu khu vực, bao gồm Trung Quốc và Trung Đông, và nghiên cứu thiết kế tổ chức.

Hiện tại, anh đang theo chương trình tiến sĩ MPhil với học bổng Marshall, nghiên cứu quan hệ quốc tế và chính trị tại Đại học Cambridge. Lĩnh vực nghiên cứu chuyên sâu của anh là thiết kế cấu trúc của các thiết chế toàn cầu.

David Silverman

David Silverman là người đồng sáng lập và CEO của Tập đoàn McChrystal, một công ty chuyên tư vấn về năng lực lãnh đạo, do anh và Đại tướng Stan McChrystal thành lập vào tháng Một năm 2011. Dựa trên kinh nghiệm tổng hợp có được khi phục vụ trong các lực lượng vũ trang của Hoa Kỳ, David và các đồng nghiệp của mình đã thiết kế ra một hệ thống lãnh đạo và quản lý với tên gọi là CrossLead, được thiết kế để hỗ trợ các tổ chức thích ứng và chiến thắng trong một môi trường phức hợp.

Tốt nghiệp Học viện Hải quân Hoa Kỳ, David là lính đặc nhiệm SEAL đã phục vụ 12 năm trong Hải quân Hoa Kỳ. Anh là cựu binh giàu kinh nghiệm và có nhiều chiến tích với sáu lần đi nghĩa vụ quân sự trên toàn thế giới, đến Iraq, Afghanistan và Đông Nam Á.

Hiện anh đang sống cùng vợ là Hollis tại Washington, D.C.

Chris Fussell

Chris Fussell là một thành viên đối tác của tập đoàn McChrystal. Anh phụ trách giám sát sự phát triển của tập đoàn, quản lý quan hệ khách hàng và các hoạt động marketing.

Trước khi gia nhập tập đoàn McChrystal, Chris từng có 15 năm phục vụ cho các nhóm SEAL của Hải quân. Anh từng chiến đấu cùng với nhóm SEAL 2, 8 và Nhóm Triển khai Chiến tranh Đặc biệt Hải quân – đồng nghĩa với việc anh đã tham chiến tại rất nhiều vùng chiến sự trên thế giới.

Trong suốt sự nghiệp của mình, Chris từng là trợ lý tại căn cứ quân sự của Đại tướng Stan McChrystal – khi đó vẫn là trung tướng – trong thời gian tướng Stan đang chỉ huy Lực lượng Phối hợp Tác chiến Đặc biệt. Sau đó, Chris học thạc sĩ chuyên ngành Vũ khí phi truyền thống tại trường đào tạo Hải quân bậc sau đại học tại Monterey, CA.

Chris hiện đang sống cùng vợ là Holly và hai con tại Đồi Capitol ở Washington, D.C.